



Ce projet est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Initiative pour l'Emploi des Jeunes »

DGEFP

EVALUATION 2018 DE L'IMPACT DE
L'INITIATIVE POUR L'EMPLOI DES JEUNES
(IEJ) EN FRANCE – LOT N°5

Rapport final – Version finale

Décembre 2018

*Elise PICON, Elise CROVELLA, Victor LEXTRAIT, Béatrice MINET, Marine ALIX,
Estelle FLOIRAC*

TABLE DES MATIERES

1. INTRODUCTION.....	5
1.1. Le contexte de l'évaluation	5
1.2. Les objectifs de l'évaluation de l'innovation dans l'IEJ	6
2. LA METHODOLOGIE ADOPTEE	8
2.1. Une évaluation organisée en trois étapes	8
2.2. Une définition de l'innovation construite au démarrage de la mission	8
2.3. Une approche qualitative reposant sur la réalisation de 15 études de cas de projets innovants	10
2.3.1. <i>Le déroulement des études de cas.....</i>	<i>10</i>
2.3.2. <i>Les 15 projets intégrés dans l'analyse.....</i>	<i>12</i>
2.4. Une analyse transversale articulée autour d'un cadre d'analyse et d'un référentiel d'évaluation préalablement définis.....	13
2.5. Le contenu du rapport d'analyse transversale	14
3. PRESENTATION SUCCINCTE DES 15 PROJETS ETUDIÉS	15
3.1. Série 1 : Actions centrées sur un accompagnement socio-professionnel renforcé	15
3.2. Série 2 : Actions visant à favoriser et valoriser l'esprit d'entreprendre et l'engagement.....	18
3.3. Série 3 : Actions visant la découverte et/ou l'apprentissage de métiers dans des secteurs ciblés	20
3.4. Série 4 : Actions de mise en situation professionnelle et de développement des liens avec le monde de l'entreprise	22
4. LES CARACTERISTIQUES DE L'INNOVATION SOCIALE DANS L'IEJ	24
4.1. Le positionnement des projets étudiés dans le processus d'innovation sociale..	24
4.1.1. <i>L'IEJ : un financement majoritairement utilisé pour expérimenter de nouvelles approches.....</i>	<i>24</i>
4.2. Les différentes approches développées par les innovations IEJ	26
4.3. La capacité des projets innovants à toucher les jeunes NEET	31
4.3.1. <i>Le repérage : une cible de l'innovation pour la moitié des projets étudiés.....</i>	<i>31</i>

4.3.2.	<i>Une majorité de projets ciblant effectivement des jeunes éloignés de l'emploi.....</i>	<i>32</i>
4.4.	Les leviers d'une innovation « réussie »	33
4.4.1.	<i>L'IEJ dans sa conception, favorable à l'innovation ?.....</i>	<i>33</i>
4.4.2.	<i>Le rôle des autorités de gestion dans l'émergence et le déploiement de projets innovants.....</i>	<i>34</i>
4.4.3.	<i>Les facteurs ayant favorisé l'innovation liés au contexte local, au porteur ou à l'écosystème d'acteurs.....</i>	<i>36</i>
5.	LES RESULTATS DES INNOVATIONS DANS L'IEJ	38
5.1.	Les résultats des projets innovants en termes d'insertion des jeunes	38
5.1.1.	<i>Des résultats en termes d'accès à l'emploi ou à la formation qui varient selon les catégories de publics ciblés</i>	<i>38</i>
5.1.2.	<i>Des résultats également dépendants des approches retenues</i>	<i>41</i>
5.1.3.	<i>Des effets positifs en termes de remobilisation, d'acquisition de la confiance en soi et de mise en réseau</i>	<i>44</i>
5.1.4.	<i>Des effets également identifiables sur les partenariats entre acteurs.....</i>	<i>45</i>
5.1.5.	<i>Les leviers et freins au déploiement de projets efficaces.....</i>	<i>47</i>
5.2.	Les moyens mobilisés par les projets innovants	49
5.2.1.	<i>L'IEJ, un outil financier qui facilite les expérimentations mais n'accompagne pas le processus d'innovation sociale.....</i>	<i>50</i>
5.2.2.	<i>Des moyens d'accompagnement (durée et intensité) qui ne permettent pas à eux seuls de maximiser l'accès à l'emploi ou à la formation des jeunes NEET.....</i>	<i>51</i>
5.2.3.	<i>L'intensité de l'accompagnement, un facteur non exhaustif expliquant le coût de l'accompagnement</i>	<i>55</i>
5.3.	Devenir des projets : entre abandon et évolutions « à la marge ».....	58
6.	CONCLUSION ET ELEMENTS DE CAPITALISATION.....	60
6.1.	La capacité de l'IEJ à favoriser, soutenir et diffuser les expérimentations	60
6.1.1.	<i>Conclusions.....</i>	<i>60</i>
6.1.2.	<i>Recommandations.....</i>	<i>61</i>
6.2.	La capacité des projets innovants financés par l'IEJ à repérer et accompagner les jeunes les plus éloignés de l'emploi.....	62
6.2.1.	<i>Conclusions.....</i>	<i>62</i>
6.2.2.	<i>Recommandations.....</i>	<i>62</i>
6.3.	La capacité des projets innovants financés par l'IEJ à mettre en œuvre des approches efficaces.....	63
6.3.1.	<i>Conclusions.....</i>	<i>63</i>
6.3.2.	<i>Recommandations.....</i>	<i>64</i>



7. ANNEXES.....	65
7.1. Détail de la démarche de définition des marqueurs de l'innovation dans l'IEJ	65
7.2. Définition des marqueurs de l'innovation retenue dans le cadre de la présente évaluation.....	66
7.3. Le référentiel d'évaluation.....	69
7.4. Les personnes rencontrées dans le cadre de l'évaluation.....	72
7.4.1. <i>Les représentants des autorités de gestion interrogés dans la phase de cadrage</i>	<i>72</i>
7.4.2. <i>Les investigations réalisées dans le cadre des études de cas.....</i>	<i>73</i>

1. INTRODUCTION

1.1. Le contexte de l'évaluation

En finançant des actions en faveur des jeunes NEET¹ de moins de 26 ans, l'Initiative pour l'Emploi des Jeunes (IEJ), principal instrument financier de mise en œuvre de la Garantie européenne pour la Jeunesse, ambitionne d'**offrir un parcours d'insertion professionnelle et sociale aux jeunes européens les plus en difficulté**. Il s'agit de leur proposer un emploi de qualité, une formation continue, un apprentissage ou un stage dans les quatre mois suivant la perte de leur emploi ou leur sortie de l'enseignement formel.

L'IEJ s'adresse ainsi à **deux types de public** :

- D'une part, **les jeunes diplômés à la recherche d'un emploi**, se trouvant temporairement éloignés du marché de l'emploi, exposés à un risque de chômage prolongé ;
- D'autre part, **les jeunes ayant quitté précocement le système éducatif** et ne parvenant pas à s'insérer sur le marché du travail, faute de qualification et de compétences adéquates.

Elle **cible certains territoires** : les régions dont le taux de chômage des jeunes est supérieur à 25%. En France, sur la période 2014-2016, cela correspond à **16 régions dont 3 d'entre elles pour un seul département**².

Sur les années 2014 – 2015, la France, avec 310,2 M€ issus du fonds spécifique IEJ, est le 3ème Etat membre bénéficiaire en termes de montant derrière l'Espagne et l'Italie. Ce montant est complété par 312 M€ de FSE.

En juin 2017, face à la persistance du chômage des jeunes, le Conseil et le Parlement européens ont convenu d'augmenter le budget de l'IEJ en faveur des États membres bénéficiaires pour la période 2017-2020. De nouveaux territoires sont éligibles en France, ces derniers ne font toutefois pas partie du champ de l'évaluation.

Au total, **13 programmes opérationnels (PO) ont été élaborés** :

- Un PO national, précisant l'orientation des actions financées relevant de l'Etat central et déconcentré, dont l'autorité de gestion est la DGEFP. Il est mis en œuvre par des opérateurs nationaux (Pôle emploi, les organismes paritaires collecteurs agréés [OPCA], APEC, ...) et par des opérateurs locaux (Missions locales, plateformes de lutte contre le décrochage, les régiments du service militaire adapté...) en lien avec les services déconcentrés du ministère chargés de l'emploi (DIRECCTE).

¹ Il s'agit des jeunes de 15 à 24 ans qui ont quitté le système éducatif (précocement ou à la suite de leur formation initiale) et qui ne sont ni en emploi, ni en formation, ni en études (NEET-Neither in Employment nor in Education and Training). Cette catégorie englobe une diversité de situations : jeunes diplômés, jeunes sortants du système scolaire sans diplôme ou sortis précocement, jeunes « décrocheurs », jeunes demandeurs d'emploi, etc.

² Régions métropolitaines : Aquitaine, Auvergne, Centre-Val-de-Loire, Champagne-Ardenne, Haute-Normandie, Languedoc-Roussillon, Nord-Pas-de-Calais, Picardie, Ile-de-France (Seine-Saint-Denis), Midi-Pyrénées (Haute-Garonne), Provence-Alpes-Côte-D'azur (Bouches du Rhône) ; Outre-mer : Guyane, Martinique, Guadeloupe, Réunion, Mayotte.

- Douze PO régionaux, dont les autorités de gestion sont les Conseils régionaux. A noter que les Régions de Guyane, de la Réunion et de Provence-Alpes-Côte d'Azur ont décidé de laisser le PO national prendre en charge cette enveloppe spécifique.

D'un point de vue qualitatif, l'enjeu du PO national IEJ est double :

- **Apporter sans délai une réponse aux difficultés économiques et sociales** auxquelles se trouve confrontée une partie des jeunes,
- **Renforcer, à plus long terme, la compétitivité de la France**, qui suppose de pouvoir s'appuyer sur des jeunes formés et qualifiés dans des secteurs porteurs de croissance et d'emploi.

D'un point de vue quantitatif, **le programme IEJ doit bénéficier à 300 000 jeunes NEET**. Parmi eux, 100 000 sont visés par les dispositifs nationaux financés par le volet central (Garantie jeunes, AIJ Pôle Emploi, accompagnement APEC, formation des Emplois d'Avenir). Les PO régionaux ont pour leur part fixé une cible, en termes de nombre de jeunes à atteindre à horizon 2018, qui s'élève à environ 65 000 jeunes NEET pour les 12 territoires concernés par un PO régional³.

Quant à l'innovation sociale, au centre du présent rapport d'évaluation, elle n'apparaît pas comme un objectif prioritaire de l'IEJ. Le programme opérationnel national précise simplement que « *les projets à conduire devront porter une attention particulière au principe [...] de la stimulation de l'innovation⁴* ». **Pour autant, l'innovation sociale fait partie de la stratégie d'investissements sociaux de l'Union européenne.** Elle doit être intégrée à l'élaboration des politiques et liée aux priorités fixées dans le domaine social, comme la mise en œuvre des recommandations par pays (notamment en recourant au Fonds social européen)⁵. **C'est pourquoi la DGEFP a souhaité que soient évalués les projets innovants ou expérimentaux financés par l'Initiative pour l'emploi des jeunes sur la période 2014-2017.**

1.2. Les objectifs de l'évaluation de l'innovation dans l'IEJ

Dans le cadre de la réglementation européenne et de l'obligation périodique d'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de l'impact des instruments financiers de la politique régionale de l'UE⁶, **la DGEFP a engagé, comme en 2015, des travaux d'évaluation mutualisés⁷ visant à analyser l'impact de l'Initiative pour l'Emploi des Jeunes en France.**

Globalement, l'évaluation doit répondre aux objectifs suivants :

- Respecter l'obligation règlementaire, pour chaque autorité de gestion impliquée dans le comité de pilotage (DGEFP et 12 régions ayant élaboré un PO régional).
- Consolider la compréhension de la logique d'intervention de l'IEJ en France et analyser finement sa mise en œuvre, ses effets, dans ses dimensions transversales (situation des NEET, institutions du marché du travail, gouvernance des politiques d'emploi et de formation) et spécifiques (nature des opérations IEJ cofinancées sur chaque territoire) ;

³ DGEFP / CapGemini – ASDO, Synthèse du rapport national d'évaluation de l'IEJ, Avril 2016

⁴ Programme opérationnel national « initiative pour l'emploi des jeunes », 11 Principes horizontaux – Principes de développement durable, p. 78

⁵ Source : <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1022&langId=fr>

⁶ Le règlement européen 1304/2013 relatif au Fonds Social Européen dispose que durant la période de programmation 2014 – 2020, le programme IEJ devra être évalué au moins deux fois, au plus tard au 31 décembre 2018 pour la seconde évaluation.

⁷ C'est-à-dire qui concernent l'ensemble des autorités de gestion, bien que seule la DGEFP finance la démarche.

- Identifier les impacts de l'IEJ en France ;
- Fournir des arguments pour défendre la position de la France dans le cadre de la réflexion sur l'évolution de la politique de cohésion et du Fonds social européen.

Pour répondre à ces différents objectifs, la DGEFP a divisé le marché d'évaluation en 6 lots :

1. Lot n°1 : Evaluation nationale de l'impact de l'IEJ, dimensions stratégiques et qualitatives ;
2. Lot n°2 : Evaluation nationale de l'impact de l'IEJ, approche contrefactuelle ;
3. Lot n°3 : Evaluation de 3 dispositifs nationaux financés par l'IEJ entre 2014 et 2017 ;
4. Lot n°4 : Evaluation de 3 dispositifs régionaux financés par l'IEJ entre 2014 et 2017 ;
5. Lot n°5 : Evaluation des projets expérimentaux et/ou innovants nationaux et/ou régionaux financés par l'IEJ entre 2014 et 2017 ;
6. Lot n°6 : Assistance à maîtrise d'ouvrage de l'évaluation d'impact de l'IEJ 2018.

Le présent document concerne le lot n°5. L'évaluation des projets expérimentaux et/ou innovants nationaux et/ou régionaux financés par l'IEJ entre 2014 et 2017 poursuivait les objectifs spécifiques suivants :

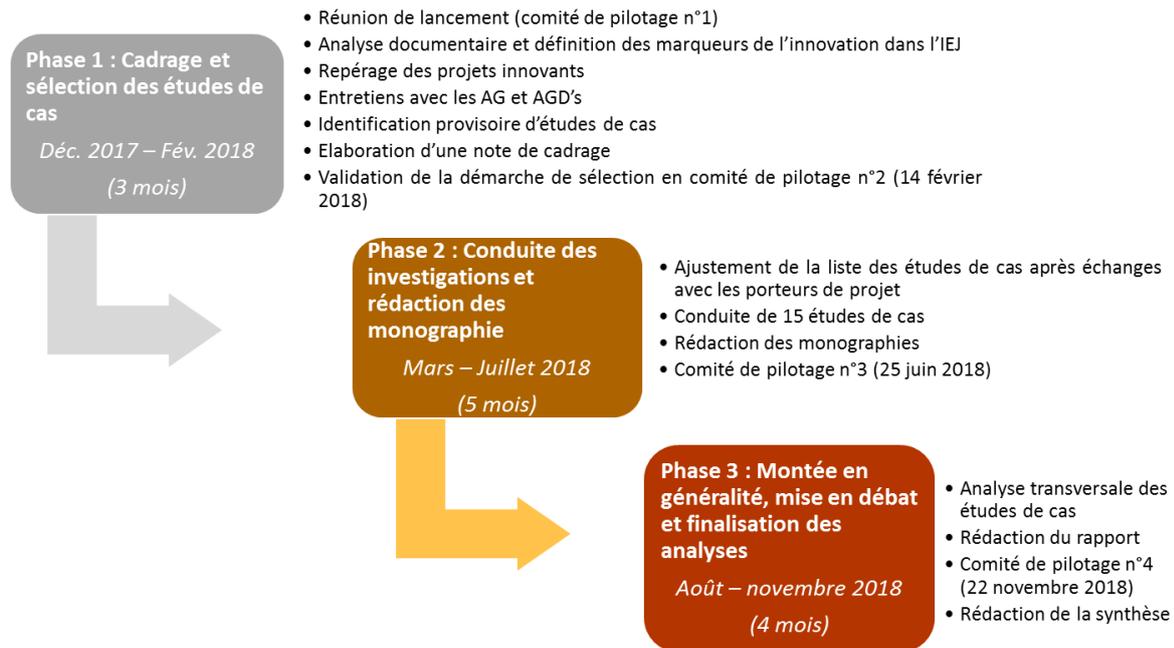
- Rendre compte des **caractéristiques des projets expérimentaux / innovants** ;
- Comprendre les **apports** de ces projets **par rapport à l'existant** ;
- Caractériser leurs résultats (**efficacité** au regard des objectifs initialement fixés) et l'adéquation de ces derniers avec les moyens engagés (**efficience**).
- Identifier les leviers et freins à l'émergence de ces projets, à leur développement et *in fine* à leur pérennisation dans une perspective de **capitalisation**.

2. LA METHODOLOGIE ADOPTÉE

2.1. Une évaluation organisée en trois étapes

L'évaluation s'est déroulée selon trois grandes phases. Le présent document constitue le rapport d'analyse transversale établi sur la base des quinze monographies rédigées en juillet/août.

Le schéma ci-dessous synthétise les différentes étapes de la démarche.

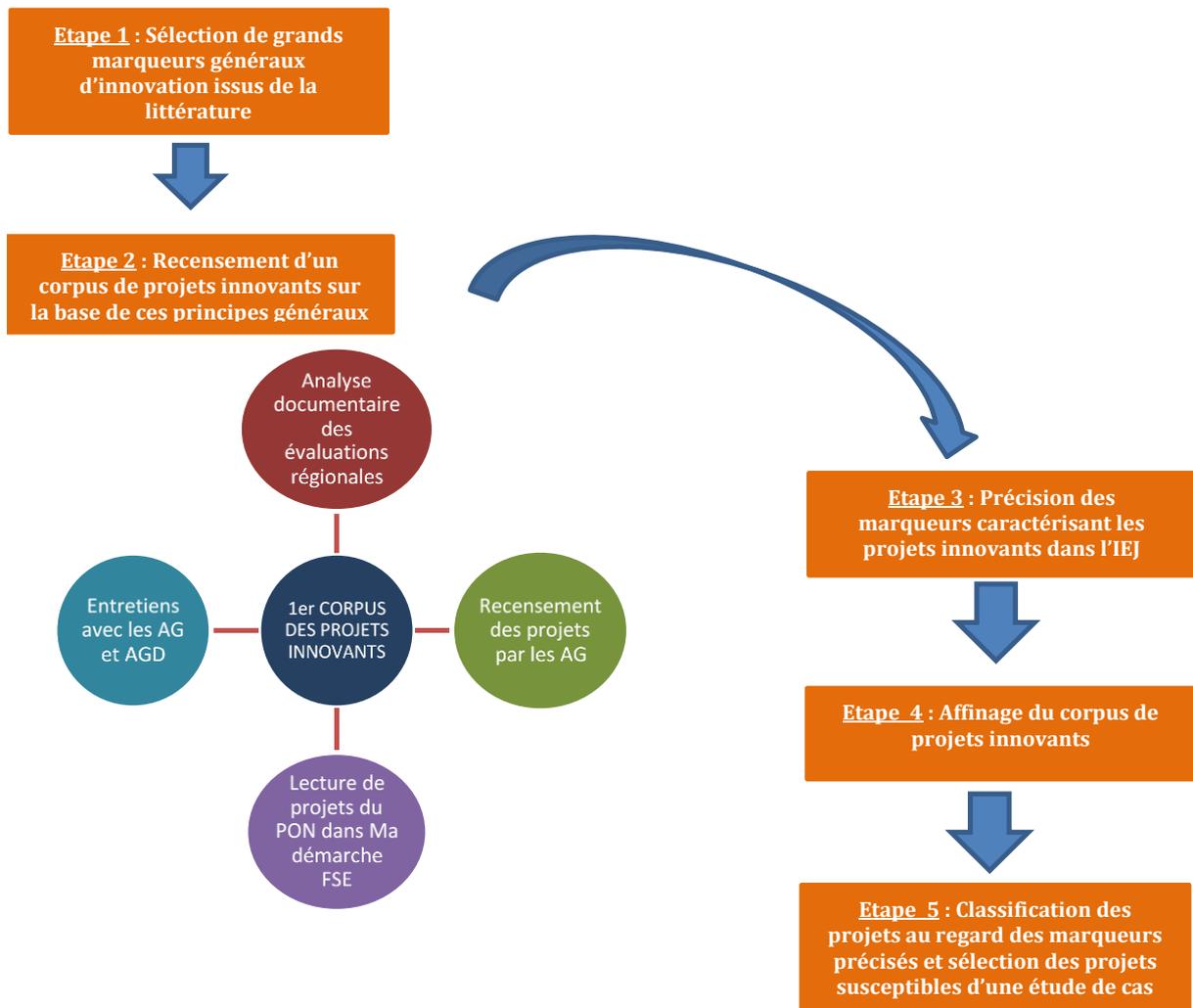


Les sections suivantes détaillent le déroulement de la phase de cadrage ayant permis d'aboutir à la sélection des études de cas.

2.2. Une définition de l'innovation construite au démarrage de la mission

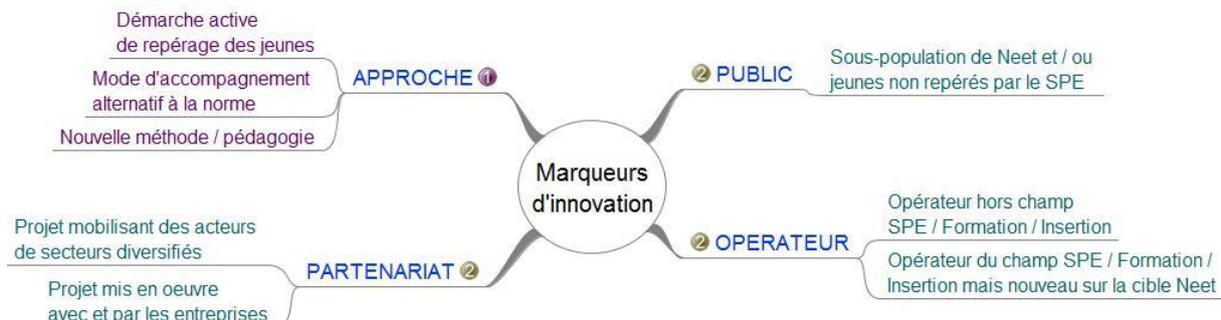
Afin d'identifier des marqueurs de l'innovation dans le cadre de l'IEJ, cinq étapes préalables ont été réalisées. Elles sont représentées dans le schéma ci-dessous. Le détail de la démarche de définition des marqueurs de l'innovation dans l'IEJ est présenté en annexe du rapport.

Schématisation de la démarche de constitution d'un corpus de projets innovants



L'ensemble de ces 5 étapes a permis de constituer une base de 93 projets potentiellement innovants et / ou expérimentaux.

L'équipe d'évaluateurs a ensuite procédé à une analyse partagée des projets qui a conduit à préciser les marqueurs permettant de juger du caractère innovant d'une action dans le cadre de l'IEJ. **8 marqueurs ont été identifiés répartis dans 4 dimensions⁸** :



⁸ Les définitions détaillées sont présentées en annexe du présent document.

L'ensemble des 93 projets remontés par les Régions, Direccte/Dieccte ou repérés dans Ma Démarche FSE ont été relus à l'aune des 8 marqueurs précités. Cela a permis d'identifier 67 projets incluant au moins 1 marqueur d'innovation.

Pour affiner encore le corpus de projets pouvant faire l'objet d'une étude de cas, la règle suivante a été posée : **pour être considéré comme innovant, un projet doit avoir un marqueur d'innovation dans au moins deux dimensions. Seul un marqueur de la dimension « APPROCHE » se suffit néanmoins à lui-même.** 44 projets ont ainsi été retenus (1 projet du volet national ; 36 projets des Direccte/Dieccte ; 7 projets des Régions).

L'approche méthodologique souhaitée et retenue étant une approche qualitative basée sur l'analyse approfondie de cas, **15 projets diversifiés** ont finalement été retenus parmi ces 44. Ces projets ont été choisis de façon à représenter une diversité d'envergure des projets (au regard de leur coût total éligible et du nombre de participants visé), d'approches, de porteurs et de territoires permettant d'illustrer ce qui se passe en matière d'innovation dans le cadre de l'IEJ. Les projets analysés ont majoritairement été financés par les Direccte car les Régions ont moins investi sur le soutien aux expérimentations ou à l'innovation⁹. Par ailleurs, pour des raisons pratiques logiques, les porteurs de projet devaient être volontaires.

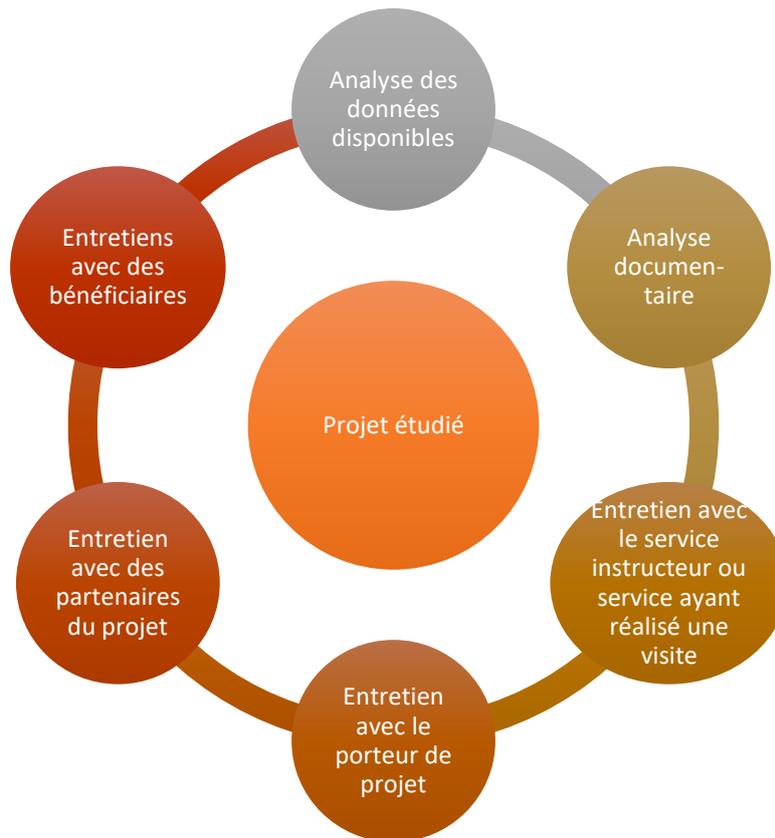
2.3. Une approche qualitative reposant sur la réalisation de 15 études de cas de projets innovants

2.3.1. Le déroulement des études de cas

Les études de cas ont été conduites à l'échelle de « projets ». L'approche retenue a permis de croiser une diversité de sources d'informations, présentées dans le schéma ci-dessous. C'est le croisement de ces différentes sources qui a permis de comprendre les facteurs ayant favorisé ou freiné l'émergence et/ou le déploiement de l'innovation, ainsi que les résultats obtenus.

⁹ Cf. Quadrant Conseil – KPMG, Evaluation de l'impact de l'IEJ Lot n°1 - projet de rapport final, octobre 2018 : 81 % des fonds programmés par les Régions portent sur le Programme Régional de Formation.

Sources mobilisées pour la réalisation des études de cas



Très majoritairement, les investigations ainsi envisagées ont pu effectivement être menées (liste en annexe). Toutefois, dans trois cas, les coordonnées des parties prenantes (partenaires et/ou bénéficiaires) n'ont pas été transmises et ont limité les analyses produites.

2.3.2. Les 15 projets intégrés dans l'analyse

La liste des 15 projets est présentée dans le tableau suivant :

Nom de l'opérateur	Intitulé du projet	Nom du territoire	Territoire bénéficiaire	Autorité de gestion	Coût total éligible	Mois et année de démarrage dans l'IEJ
Institut de l'engagement IDE	Accompagnement des jeunes aquitains NEET, repérés pendant une période d'engagement, pour la réussite de leurs projets : Formation, Emploi ou Création d'activité	Aquitaine	Aquitaine	Région	2 596 512,00 €	nov-15
Mission Locale de Reims	Reims sans frontière	Champagne-Ardenne	Bassin d'emploi de Reims, zone de compétences de la Mission Locale	Directe	149 940,00 €	juil-16
Mission Locale du Blaisois	100 chances 100 emplois	Centre	Arrondissement administratif de Blois (121 communes)	Directe	40 672,04 €	janv-15
Activité Conseil (BGE Guyane)	PLATEFORME ENTRAIDE JEUNES	Guyane	Région, plus particulièrement Cayenne, Kourou, Rémire - Montjoly	Directe	365 979,24 €	sept-15
ICAM (Inst. Catholique des Arts et Métiers) Ecole de production Toulouse	Dispositif DynaNIT	Haute Garonne (Ex- Midi Pyrénées /	Toulouse	Directe	171 390,32 €	janv-15
Chambre de Métiers et de l'Artisanat de la Seine-Maritime	Masterclass Apprentissage	Haute-Normandie	En 2016 : Communauté de l'Agglomération Havraise (CODAH) En 2017 : en QPV de la Métropole Rouen Normandie	Directe	191 119,61 €	juin-16
Comité d'action et de promotion sociales (CAPS)	L'intendant	Haute-Normandie	Les quartiers de 3 communes de l'UTAS 1 de l'agglomération rouennaise	Directe	128 338,03 €	janv-16
ALTER-EGAUX	MEDIA (de la Marginalisation, l'Errance, la Détection et l'isolement vers l'Apprentissage)	Hauts de France (Npdc)	Valenciennes	Région	238 285,00 €	nov-15
Association de gestion des centres socioculturels de Belencontre et de Phalempin	Accompagnement vers l'apprentissage	Hauts de France (Npdc)	Tourcoing et Vallée de La Lys	Région	358 461,21 €	sept-15
Institut de Formation Vitamine T	Programme d'Accompagnement à la Remobilisation et à l'Insertion des jeunes (PARI jeunes)	Hauts de France (Npdc)	40kms autour de Lesquin (Métropole lilloise et alentours)	Directe	997289,81 €	mai-15
Convergence93	Accompagnement Renforcé des demandeurs d'emploi jeunes NEET des Missions Locales de Seine-Saint-Denis	IDF/Seine-Saint Denis	Seine-Saint-Denis	Directe	1 293 750,00	oct-15
Mission Locale interco Sevran	Accompagnement renforcé des jeunes sous main de justice	IDF/Seine-Saint Denis	Sevran	Directe	205 233,34 €	sept-15
GRETA Montpellier Littoral	Accompagnement vers l'insertion professionnelle appuyé sur une démarche « mini entreprise »	Languedoc Roussillon (Occitanie)	Montpellier, Sète et Lunel (1 partie de l'action est réalisée aux Pays-Bas)	Directe	58 968,00	janv-15
SAVEURS AND CO	Mon choix - Mon CAP	Martinique	Lamentin	Directe	225 850,73 €	juil-17
France Active	CAP Jeunes	Volet national	Aquitaine / Auvergne / Centre / Champagne-Ardenne / Haute-Normandie / Languedoc-Roussillon / Nord-Pas-de-Calais / Picardie / Réunion / Bouches-du-Rhône / Haute-Garonne / Seine-Saint-Denis	Volet national	3 590 891,50 €	janv-14

Chacun fait l'objet d'une description brève dans la section 3 pour permettre au lecteur de se repérer¹⁰.

¹⁰ Des monographies détaillées constituent des livrables remis à la DGEFP ainsi qu'aux autorités de gestion concernées. Elles ont été adressées aux porteurs de projet qui ont pu en faire une relecture et, le cas, échéant, rédiger un droit de réponse.

Au regard de la finalité de l'évaluation centrée sur la valeur ajoutée et l'efficacité des projets, l'analyse des cas est prioritairement organisée autour des modalités d'intervention mises en œuvre par les opérateurs.

Ainsi, considérant les trois marqueurs d'innovation en termes d'approche présentés dans la section 2.2 :

- 7 projets ont imaginé une démarche active de repérage des jeunes ;
- 9 projets proposent un accompagnement différent ;
- 6 projets s'appuient sur un support atypique d'accompagnement.

L'analyse du matériau collecté auprès des 15 porteurs de projet et de leurs partenaires a conduit à affiner cette classification. Les cas ont été organisés en fonction de 4 séries :

- 1. Actions centrées sur un accompagnement socio-professionnel renforcé :** « IEJ / Convergence 93 », « AVA / centres socioculturels de Belencontre et des Phalempins », « Média / association Alter-Egoux », « Reims sans frontière / ML de Reims » (jeunes migrants) et « Accompagnement renforcé des jeunes sous mains de justice / ML de Sevrans ».

Cette série d'actions comporte une sous-catégorie (Série 1bis) autour de deux projets ayant défini une cible très circonscrite de jeunes parmi les NEET : « Reims sans frontière / ML de Reims » (jeunes migrants) et « Accompagnement renforcé des jeunes sous main de justice / ML de Sevrans ».

- 2. Actions visant à favoriser et valoriser l'esprit d'entreprendre et l'engagement :** « Plateforme Entraide Jeunes / BGE Guyane », « mini-entreprise / Greta Montpellier », « Cap jeunes / France active », « accompagnement après un engagement des jeunes aquitains NEET / Institut de l'engagement ».
- 3. Actions visant la découverte et/ou l'apprentissage de métiers dans des secteurs ciblés :** « Masterclass apprentissage / CMA Seine-Maritime », « DynaNit / ICAM Toulouse », « Mon choix mon Cap / Saveur and Co ».
- 4. Actions de mise en situation professionnelle et de développement des liens avec le monde de l'entreprise :** « 100 chances / 100 emplois / ML Blois », « L'intendant / Caps 76 », « PARI jeunes / Vitamine T ».

2.4. Une analyse transversale articulée autour d'un cadre d'analyse et d'un référentiel d'évaluation préalablement définis

La revue de littérature, l'analyse documentaire des projets ainsi que les entretiens réalisés avec les autorités de gestion au démarrage de la mission ont conduit à formuler **trois hypothèses** relatives à la contribution de l'IEJ à l'innovation sociale, auxquelles l'évaluation devait apporter des éléments de réponse :

- L'IEJ encourage les porteurs de projet à aller chercher les jeunes non repérés, les plus éloignés de l'emploi ;
- L'IEJ encourage les opérateurs à ajuster et modifier leur offre de service ;
- L'IEJ permet d'expérimenter et/ou d'essayer de nouveaux modes de faire.

Un référentiel d'évaluation¹¹ a été élaboré pour guider la construction des réponses au regard de ces hypothèses et des questions évaluatives inscrites dans le cahier des charges établi par la DGEFP pour l'évaluation d'impact de l'IEJ en France :

- Question clé 3 – Au regard des réalisations et résultats visibles, le projet paraît-il efficace par rapport aux cibles fixées ?
- Question clé 4 – Les réalisations et résultats observés sont-ils satisfaisants au regard des moyens financiers mobilisés ?
- Question clé 6 – Quelles sont la valeur ajoutée et les conditions de pérennité ou de transférabilité de ces actions expérimentales et/ou innovantes ?

2.5. Le contenu du rapport d'analyse transversale

Ce rapport repose sur l'analyse des 15 projets ayant fait l'objet de monographies détaillées mais plus généralement, sur l'ensemble des investigations conduites pour l'évaluation, y compris dans la phase de cadrage.

Après une présentation succincte des 15 projets devant permettre au lecteur de repérer rapidement leur objet (section 3), sont analysés successivement les caractéristiques constitutives de leur dimension innovante (section 4) puis leurs résultats (section 5). Une conclusion (section 6) récapitule les enseignements à tirer de ce focus réalisé sur l'innovation dans l'IEJ.

Il complète les livrables élaborés au titre des lots 1, 2, 3 et 4 de l'évaluation sous un angle très spécifique : celui de l'innovation.

¹¹ Cf. Annexes

3. PRESENTATION SUCCINCTE DES 15 PROJETS ETUDIÉS

3.1. Série 1 : Actions centrées sur un accompagnement socio-professionnel renforcé

<i>Structure porteuse</i>	Convergence 93
<i>Titre du projet</i>	« Initiative pour l'Emploi des Jeunes »
<i>Autorité de gestion déléguée</i>	Directe
<i>Territoire</i>	Seine-Saint Denis – Ile de France
<i>Série</i>	Actions centrées sur un accompagnement socio-professionnel renforcé
<i>Nombre de participants¹²</i>	1 538
<i>Le projet</i>	<p>Le projet « IEJ » a été lancé en 2015 par l'association départementale Convergence 93 fédérant les Missions locales adhérentes, pour une durée de 2 ans. L'objectif est de favoriser l'autonomie des jeunes et de créer une insertion socio-professionnelle durable, à travers un accompagnement individuel renforcé réalisé par des référents IEJ dédiés, disposant d'un « portefeuille » de jeunes plus limité que dans l'accompagnement Mission locale de droit commun.</p> <p>L'accompagnement, sur 12 mois, repose sur des entretiens individuels réguliers et adaptés selon la situation du jeune ainsi que sur la mise en place d'ateliers collectifs.</p> <p>Ce projet s'adresse aux jeunes NEET en moindre difficulté et ayant un projet déjà pour partie défini.</p>

¹² Le nombre de participants par projet a été calculé à partir des déclarations des porteurs de projets sur MADFSE. Pour les trois projets financés par des programmes opérationnels régionaux, c'est l'objectif ciblé de participants établi lors des demandes de subvention qui a été pris en compte.

<i>Structure porteuse</i>	Association de gestion des centres socioculturels de Belencontre et de Phalempins
<i>Titre du projet</i>	« Accompagnement vers l'Apprentissage »
<i>Autorité de gestion déléguée</i>	Région
<i>Territoire</i>	Hauts-de-France
<i>Série</i>	Actions centrées sur un accompagnement socio-professionnel renforcé
<i>Nombre de participants</i>	120
<i>Le projet</i>	<p>Le projet « AVA » a été construit dans le cadre de l'appel à projets IEJ en 2015, porté par l'association de gestion des centres socioculturels de Belencontre et Phalempins. Il s'agit d'un accompagnement socioprofessionnel renforcé visant à réduire, pour chaque participant, la totalité des freins à leur admission en CFA et à l'obtention d'un contrat d'apprentissage <i>via</i> deux principaux leviers : des semaines de modules collectifs et des actions de mise en relation directe avec le monde de l'entreprise.</p> <p>Les publics ciblés sont les jeunes NEET les plus éloignés de l'emploi. L'accompagnement des jeunes repose principalement sur des référents de secteurs variés et complémentaires : psychologie, éducation spécialisée et commerce, et est adapté en fonction des besoins du jeunes (notamment en rapport à ses freins périphériques). L'accompagnement cesse lorsque le jeune signe un contrat d'apprentissage.</p>

<i>Structure porteuse</i>	Alter-égaux
<i>Titre du projet</i>	« MEDIA »
<i>Autorité de gestion déléguée</i>	Région
<i>Territoire</i>	Hauts-de-France
<i>Série</i>	Actions centrées sur un accompagnement socio-professionnel renforcé
<i>Nombre de participants</i>	60
<i>Le projet</i>	<p>Le projet « MEDIA » est porté par l'association Alter-Egaux. Il est mis en place depuis novembre 2015 et a pour objectif d'accompagner les jeunes vers un emploi ou une formation en levant en parallèle les freins périphériques à l'emploi (sociaux, financiers, santé, logement...). L'accompagnement est effectué par un référent unique, dont les modalités sont adaptées individuellement. Le contenu de l'accompagnement est adapté en fonction des besoins du jeune (rédaction du CV, recherche de stage, renforcement de la confiance en soi...). Le suivi du jeune cesse au moment où il trouve une formation, un apprentissage, ou signe un contrat de travail.</p>

<i>Structure porteuse</i>	MLI Sevrans - Tremblay - Villepinte
<i>Titre du projet</i>	« Accompagnement renforcé des jeunes sous-main de justice »
<i>Autorité de gestion déléguée</i>	Directe
<i>Territoire</i>	Seine-Saint-Denis
<i>Série</i>	Actions centrées sur un accompagnement socio-professionnel renforcé
<i>Nombre de participants</i>	135
<i>Le projet</i>	Le projet « Accompagnement renforcé des jeunes sous-main de justice » mené par la Mission Locale Intercommunale de Sevrans Tremblay Villepinte existe depuis 2014 sous la forme d'un poste de conseiller – référent Justice Mission Locale, mais s'est développé dans le cadre du conventionnement IEJ entre septembre 2015 et 2017. Le projet financé consiste en un accompagnement renforcé et adapté de jeunes placés sous-main de justice en milieu ouvert ou en milieu fermé. L'objectif est d'anticiper la sortie de prison du jeune, en utilisant le sport comme technique de remobilisation, puis de faciliter son accès à l'emploi en travaillant aux techniques de recherche d'emploi et de formation.

<i>Structure porteuse</i>	Mission Locale de Reims
<i>Titre du projet</i>	« Reims Sans Frontière »
<i>Autorité de gestion déléguée</i>	Directe
<i>Territoire</i>	Grand-Est
<i>Série</i>	Actions centrées sur un accompagnement socio-professionnel renforcé
<i>Nombre de participants</i>	180
<i>Le projet</i>	Porté par la Mission Locale pour la jeunesse de Reims, le projet « Reims sans frontière » (RSF) accompagne depuis 2016, pendant 4 à 8 mois, des jeunes primo-arrivants en France (jeunes étrangers et ultramarins), en leur dédiant un conseiller et un bénévole. Le projet est né de la volonté de mieux répondre aux besoins de ces publics, en nombre croissant sur le territoire Rémois, et de permettre leur insertion sociale et professionnelle. Il est constitué d'un accompagnement renforcé, individuel et collectif, d'ateliers de langue française ainsi que d'informations sur le travail (contrat de travail, travail dissimulé...). Le projet recourt à des acteurs institutionnels et à des bénévoles. L'objectif final est de permettre une meilleure autonomie de ces jeunes et leur inscription dans un cadre d'emploi et/ou de formation.

3.2. Série 2 : Actions visant à favoriser et valoriser l'esprit d'entreprendre et l'engagement

<i>Structure porteuse</i>	Greta de Montpellier Littoral
<i>Titre du projet</i>	« Accompagnement vers l'insertion professionnelle appuyé sur une démarche mini-entreprise »
<i>Autorité de gestion déléguée</i>	Directe
<i>Territoire</i>	Languedoc-Roussillon (Occitanie)
<i>Série</i>	Actions visant à favoriser et valoriser l'esprit d'entreprendre et l'engagement
<i>Nombre de participants</i>	43
<i>Le projet</i>	<p>Le projet est porté par le Greta de Montpellier Littoral depuis 2015. Il s'agit d'un accompagnement vers l'insertion professionnelle appuyé sur une démarche de Mini-Entreprise. La mini-entreprise permet à des jeunes de créer une entreprise factice qui fonctionne comme une société anonyme ou une société coopérative, sous le couvert de l'association Entreprendre Pour Apprendre (EPA). Chaque participant a un rôle et des responsabilités dans l'entreprise.</p> <p>En parallèle, le projet propose des entretiens individuels réguliers permettant un accompagnement plus individualisé sur l'élaboration du projet professionnel. Un concours régional et national finalise la démarche. Il cible l'ensemble des jeunes NEET de moins de 26 ans.</p>

<i>Structure porteuse</i>	Institut de l'Engagement - Antenne Grand Sud-Ouest
<i>Titre du projet</i>	« Accompagnement après un engagement de jeunes aquitains NEET dans leur parcours professionnel »
<i>Autorité de gestion déléguée</i>	Région
<i>Territoire</i>	Aquitaine
<i>Série</i>	Actions visant à favoriser et valoriser l'esprit d'entreprendre et l'engagement
<i>Nombre de participants</i>	249
<i>Le projet</i>	<p>L'Institut de l'Engagement, à vocation nationale, a été créé en 2012. Sa mission consiste à aider les jeunes porteurs d'une mission d'intérêt général à accéder plus facilement à la vie professionnelle.</p> <p>L'Antenne Grand Sud-Ouest de l'Institut a été créée début 2016 et cible des jeunes volontaires issus de la France entière et de tous profils (pas seulement NEET).</p> <p>Le projet repose sur la création d'un système dit « multi passerelles » visant à ouvrir aux jeunes des parcours professionnels et de création d'activité.</p>

	<p>Des chargés d'accompagnement aident les lauréats à s'orienter dans l'un des trois filières de l'institut : 1/ Formation 2/ Création d'activité 3/Parcours professionnel.</p> <p>Les jeunes sélectionnés bénéficient d'un statut de « lauréat » pendant 9 mois et d'un accompagnement variant entre 12 mois et 2 ans, individuel et collectif (toutes les 4 à 6 semaines).</p>
--	--

<i>Structure porteuse</i>	France Active
<i>Titre du projet</i>	« Cap'jeunes »
<i>Autorité de gestion</i>	Volet national
<i>Territoire</i>	National
<i>Série</i>	Actions visant à favoriser et valoriser l'esprit d'entreprendre et l'engagement
<i>Nombre de participants</i>	404
<i>Le projet</i>	<p>Le projet Cap'jeunes est mis en œuvre par l'association France Active. Le dispositif a été expérimenté dès 2011 sur 4 territoires avant d'être déployé à plus grande échelle. Depuis 2014, il bénéficie des financements IEJ/FSE dans le cadre du PO National et est déployé sur la majeure partie des territoires éligibles à l'IEJ.</p> <p>La finalité générale de Cap'jeunes est de favoriser la création d'entreprise par les jeunes en leur facilitant l'accès au crédit bancaire. Un accompagnement renforcé est proposé aux jeunes entrepreneurs par un expert du réseau France active.</p>

<i>Structure porteuse</i>	BGE Guyane
<i>Titre du projet</i>	« Plateforme Entraide Jeunes »
<i>Autorité de gestion déléguée</i>	Dieccte
<i>Territoire</i>	Guyane
<i>Série</i>	Actions visant à favoriser et valoriser l'esprit d'entreprendre et l'engagement
<i>Nombre de participants</i>	34
<i>Le projet</i>	<p>Le projet « Plateforme Entraide Jeunes » porté par BGE Guyane et Petra Patrimonia Amazonia a été mis en œuvre dans le cadre de l'IEJ de fin 2015 à fin 2017. Le principe est d'intégrer des jeunes NEET au sein de véritables coopératives éphémères et leur permettre de créer leur propre activité et de vendre leurs prestations, en fonction de leurs compétences. L'objectif est d'être un rempart à la faible employabilité des jeunes, en les formant de manière immersive à l'entrepreneuriat solidaire et en leur permettant de développer leurs compétences, selon une logique de groupe.</p>

	La durée d'une coopérative éphémère est de 4 mois, ponctuée d'entretiens individuels hebdomadaires, de formations sur le savoir-faire et savoir-être en entreprise.
--	---

3.3. Série 3 : Actions visant la découverte et/ou l'apprentissage de métiers dans des secteurs ciblés

<i>Structure porteuse</i>	Saveur and Co
<i>Titre du projet</i>	« Mon choix mon cap »
<i>Autorité de gestion déléguée</i>	Dieccte
<i>Territoire</i>	Martinique
<i>Série</i>	Actions visant la découverte et/ou l'apprentissage de métiers dans des secteurs ciblés
<i>Nombre de participants</i>	15
<i>Le projet</i>	<p>Le projet « Mon choix mon cap » est porté par l'entreprise privée « Saveur and co ». Conduit en 2017, il suit un double objectif : - trouver plus facilement de la main d'œuvre formée et opérationnelle pour l'entreprise ; - aider l'insertion professionnelle des jeunes NEET.</p> <p>L'action s'est déroulée en plusieurs phases combinant : - des entretiens « diagnostic » préalables ; - plusieurs modules sur le développement personnel, des ateliers artistiques et culturels, la découverte du métier du confisage et des métiers du BTP ..., ; - l'accompagnement par un coach.</p> <p>Le projet s'adressait à tous les jeunes NEET de 16 à 25 ans, repérés comme étant en difficulté d'insertion, en échec ou décrochage scolaire, issus des quartiers prioritaires de la politique de la Ville, souhaitant apprendre un métier et s'insérer dans la vie active.</p>

<i>Structure porteuse</i>	Chambre de Métiers et de l'Artisanat de la Seine-Maritime
<i>Titre du projet</i>	« Masterclass Apprentissage »
<i>Autorité de gestion déléguée</i>	Direccte
<i>Territoire</i>	Normandie
<i>Série</i>	Actions visant la découverte et/ou l'apprentissage de métiers dans des secteurs ciblés
<i>Nombre de participants</i>	24
<i>Le projet</i>	<p>Le projet « Masterclass Apprentissage » est porté par la CMA 76 et a été créé dans le cadre de l'IEJ. Il se présente comme une « Master class » (sur le modèle des internats d'excellence) visant l'accès à l'apprentissage dans certains métiers alimentaires pour les jeunes NEETs issus de quartiers prioritaires de la politique de la ville et ayant déjà formulé un projet professionnel autour de l'apprentissage. L'objectif est de faciliter l'accès à</p>

	<p>un emploi porteur et d'accompagner le développement personnel. Pour ce faire, chaque session, de 12 jeunes maximum, dure 6 semaines composées de réunions de préparation, de séances de coaching sur les savoir-être, d'un accompagnement socio-éducatif, de journées de « laboratoire » ou bancs d'essai ayant pour but de faire découvrir aux jeunes les métiers du CFA, et d'une période d'immersion (stage) au sein d'entreprises artisanales partenaires du projet et souhaitant recruter. Tous les jeunes participants sont logés ensemble tout au long de la période de 6 semaines en internat ou auberge de jeunesse.</p>
--	--

<i>Structure porteuse</i>	ICAM Toulouse
<i>Titre du projet</i>	« DynaNit »
<i>Autorité de gestion déléguée</i>	Directe
<i>Territoire</i>	Occitanie
<i>Série</i>	Actions visant la découverte et/ou l'apprentissage de métiers dans des secteurs ciblés
<i>Nombre de participants</i>	47
<i>Le projet</i>	<p>Le projet « DynaNit » porté par l'École de Production de l'ICAM de Toulouse a été conventionné IEJ entre janvier 2015 et fin 2016. L'école, créée en 2001 au sein d'une école d'ingénieurs, vise à former des jeunes NEET en difficulté (décrocheurs, jeunes PJJ, mineurs isolés...) à des métiers industriels en tension sur le territoire toulousain (usinage et chaudronnerie). Cette formation de 2 ans se conclut par l'obtention d'un CAP et une aide à la transition vers la sortie du dispositif.</p> <p>L'entrée à l'école se fait après une période d'essai. Tout au long des deux ans, sur 35h hebdomadaire, les jeunes passent 2/3 de leur temps en atelier, 1/3 en cours suivant une pédagogie adaptée. Les jeunes sont accompagnés de manière hebdomadaire sur leur projet professionnel et freins périphériques.</p>

3.4. Série 4 : Actions de mise en situation professionnelle et de développement des liens avec le monde de l'entreprise

<i>Structure porteuse</i>	Mission Locale de Blois
<i>Titre du projet</i>	« 100 chances 100 emplois »
<i>Autorité de gestion déléguée</i>	Direccte
<i>Territoire</i>	Centre- Val de Loire
<i>Série</i>	Actions de mise en situation professionnelle et de développement des liens avec le monde de l'entreprise
<i>Nombre de participants</i>	73
<i>Le projet</i>	<p>Le projet « 100 chances 100 emplois » mené par la Mission Locale de Blois depuis 2014 est consécutif à l'initiative lancée sur le plan national en 2004.</p> <p>A Blois, il est porté conjointement par la Mission Locale, le MEDEF 41 et une entreprise locale.</p> <p>Le projet comporte 3 phases : - Le repérage des jeunes ; - un sas de mobilisation visant à vérifier le projet professionnel et les motivations ; - un parcours d'insertion dans l'emploi pendant lequel le jeune présente son projet professionnel devant des entrepreneurs lors d'une réunion. Ensuite, les entreprises lui font des propositions en fonction de son profil (période d'observation, stage, CDD etc...) afin de le mener vers une insertion professionnelle durable</p>

<i>Structure porteuse</i>	Institut de formation Vitamine T
<i>Titre du projet</i>	« P.A.R.I JEUNES » Programme d'accompagnement à la remobilisation pour l'insertion des jeunes
<i>Autorité de gestion déléguée</i>	Direccte
<i>Territoire</i>	Hauts-de-France
<i>Série</i>	Actions de mise en situation professionnelle et de développement des liens avec le monde de l'entreprise
<i>Nombre de participants</i>	600
<i>Le projet</i>	<p>Le projet « P.A.R.I JEUNES » est mené par l'Institut de formation VITAMINE T et a été créé dans le cadre de l'appel à projets IEJ en 2015. Le P.A.R.I Jeunes vise à permettre aux jeunes de multiplier les expériences en entreprises en les positionnant sur tous les types de contrats (immersion, intérim, CDD, CDI, service civique, formation...). L'action se décompose en : - un sas intensif de remobilisation de 2 semaines (coaching, visite d'entreprises...) ; - un accompagnement renforcé et individualisé (appropriation des codes du monde du travail ; élaboration du projet professionnel...); - la</p>

	<p>constitution de groupes de pairs entre jeunes ; - un travailleur social et des aides octroyées pour lever les freins périphériques.</p> <p>Le programme se déroule sur 4 mois, renouvelables une fois.</p>
--	---

<i>Structure porteuse</i>	Comité d'Action et de Promotion Sociale de Seine-Maritime
<i>Titre du projet</i>	« L'Intendant »
<i>Autorité de gestion déléguée</i>	Directe
<i>Territoire</i>	Normandie
<i>Série</i>	Actions de mise en situation professionnelle et de développement des liens avec le monde de l'entreprise
<i>Nombre de participants</i>	36
<i>Le projet</i>	<p>Le projet « L'Intendant » porté par le CAPS 76 est mis en œuvre sur l'année 2016 et vise à promouvoir l'insertion des publics jeunes en grande difficulté. Il consiste à faire intervenir les jeunes participants comme ouvriers sur de petits chantiers ne demandant pas de compétences techniques pointues (embellissement, rénovation de meubles...) et à leur proposer un accompagnement socio-éducatif en complètement s'insérant dans un parcours d'insertion souple, organisé sur la base de la libre adhésion du jeune. Le but ultime est de ramener les participants vers les structures et dispositifs du droit commun.</p> <p>Le projet s'articule autour d'un parcours d'une durée de 5 à 6 mois incluant des périodes de mise en situation en milieu professionnel, une gratification financière et un accompagnement social éducatif et technique.</p>

4. LES CARACTERISTIQUES DE L'INNOVATION SOCIALE DANS L'IEJ

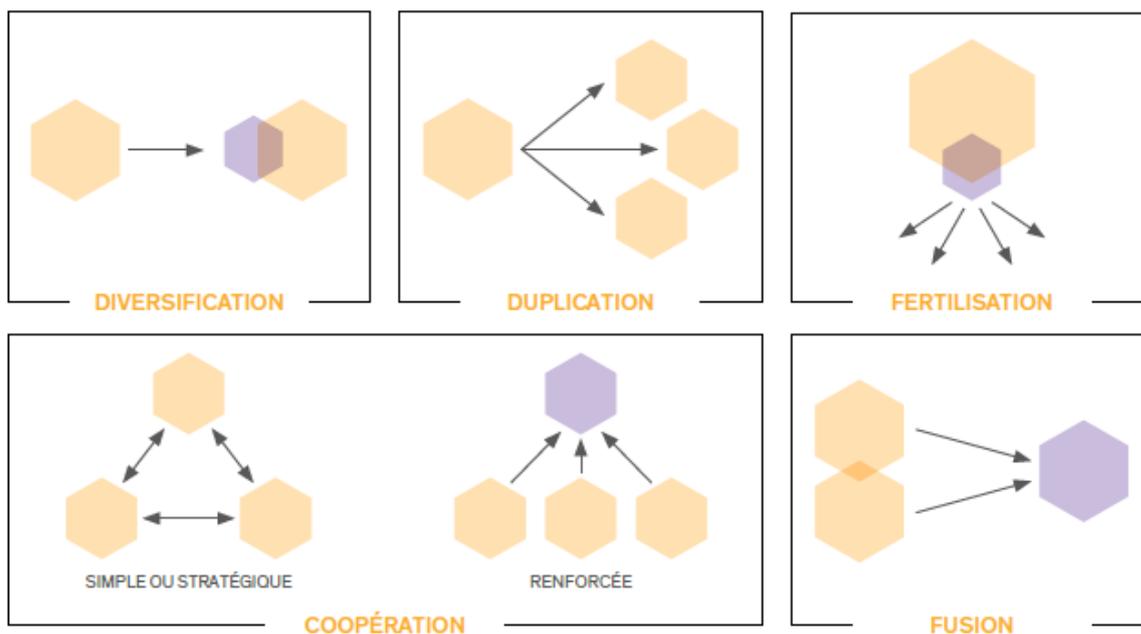
4.1. Le positionnement des projets étudiés dans le processus d'innovation sociale

4.1.1. L'IEJ : un financement majoritairement utilisé pour expérimenter de nouvelles approches

L'AVISE - Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques - distingue **quatre étapes dans le processus d'innovation sociale : émergence, expérimentation, évaluation, diffusion**. La phase d'émergence correspond à l'identification d'un problème ou d'un besoin auquel aucune réponse satisfaisante n'est apportée. Des acteurs inventent alors une nouvelle approche ou adaptent une réponse existante. Vient ensuite la phase d'expérimentation au cours de laquelle l'approche imaginée est testée. L'expérimentation peut être formelle (s'appuyant sur la mise en application d'apports théoriques, le transfert de connaissances, la conduite d'une évaluation formelle se traduisant ensuite par l'actualisation du projet) ou informelle (selon une démarche essais - erreurs). Cette phase est étroitement liée à la phase d'évaluation qui doit permettre d'ajuster l'intervention. La diffusion d'une innovation correspond à son appropriation par d'autres acteurs que les acteurs à l'origine du projet et par son déploiement sur de nouveaux territoires, auprès de nouveaux publics. Plusieurs stratégies de diffusion ont été modélisées par l'AVISE :

- La diversification : créer une nouvelle activité pour enrichir son modèle ;
- La duplication : répliquer son modèle sur d'autres territoires ;
- La fertilisation : diffuser son savoir-faire à plus grande échelle ;
- La coopération : se rapprocher d'autres structures pour faire mieux et plus ;
- La fusion : regrouper son patrimoine avec une autre structure.

Ces cinq stratégies sont illustrées dans les schémas suivants :



Source : AVISE, *Stratégie pour changer d'échelle*, décembre 2012

Dans le cadre de l'IEJ, les projets ne s'inscrivent que partiellement dans ce processus d'innovation. Ils se situent principalement dans la phase d'expérimentation, conduites de manière informelle. Quelques projets sont à l'étape suivante de la diffusion.

Majoritairement, la mise en œuvre d'expérimentations nouvelles

La majeure partie des projets innovants ou expérimentaux ayant fait l'objet d'études de cas n'existaient pas préalablement au conventionnement IEJ. C'est le cas pour 9 des 15 projets.

Pour certains porteurs comme l'Association de gestion CSC Belencontre et Phalempins, l'appel à projet IEJ a été une **opportunité saisie** de développer un projet nouveau en lien avec leur activité initiale. Pour d'autres comme l'Institut de formation Vitamine T, il s'agissait de concrétiser une idée née de l'expérience du groupe VITAMINE avec des jeunes ayant les mêmes caractéristiques que les NEET.

Dans d'autres cas, l'origine du projet est **consécutif à des constats territoriaux** ou diagnostics sociaux locaux face auxquels les candidats se sont sentis légitimes à proposer une action présentant une nouvelle approche (Caps 76, CMA 76...).

Enfin, le positionnement sur les appels à projet IEJ peut avoir été induit par un acteur extérieur. Dans certains cas, le projet IEJ est né d'une **sollicitation de l'autorité de gestion ou d'un service de l'Etat**, incitant le porteur à se positionner. L'association Alter-Egoux a été amenée à se positionner sur l'appel à projets par la PJJ et la Région au regard de sa « spécialisation » auprès des publics précaires pour **répondre à un besoin non satisfait** d'insertion professionnelle. Dans le cas de Convergence 93, ce sont des échanges avec la Direccte qui ont amené l'association à se positionner sur l'appel à projets pour **permettre un meilleur maillage territorial** de l'offre de services.

L'essaimage de projets déjà expérimentés ailleurs

Cette catégorie de projets renvoie à des porteurs qui ont souhaité **répliquer un modèle déjà expérimenté sur de nouveaux territoires**. Certains éléments du modèle sont conservés (facteurs de succès et facteurs produisant l'impact social), tandis que d'autres sont adaptés en fonction des intérêts des nouvelles parties prenantes, des habitudes et des enjeux du territoire. Dans le domaine de l'innovation sociale, cela fait référence au modèle de diffusion appelé « duplication ».

C'est le cas du dispositif « 100 chances 100 emplois » de la Mission Locale de Blaisois, de la « Mini entreprise » du Greta Montpellier, ou encore de l'ouverture de l'antenne de l'« Institut de l'Engagement » à Bordeaux. Il s'agit là d'**initiatives nationales parfois anciennes** qui se déploient sur le territoire.

D'autres essaimages ont une dimension plus restreinte. Il s'agit d'une première étape de diffusion d'une expérimentation mise en œuvre sur un autre territoire (voire dans un autre pays) ou s'adressant à un nouveau public (ex : BGE Guyane qui a adapté aux jeunes NEET un projet de coopérative éphémère existant en Martinique à destination de personnes scolarisées).

La poursuite et le renforcement d'un projet déjà présent sur le territoire

D'autres actions étaient déjà en cours lors des appels à projet des autorités de gestion. Le conventionnement IEJ est venu **donner de l'envergure et de la structuration au projet**, en permettant de proposer un projet pédagogique complet pour ce qui concerne la MLI Sevrans, ou a permis de mettre en place un **ajustement de l'offre de service**. Le financement IEJ a par exemple permis à l'ICAM de créer un sas à l'entrée et d'ouvrir le recrutement tout au long de l'année. Dans le cas de France Active, l'IEJ a permis de poursuivre un projet expérimenté antérieurement dans le cadre du Fonds d'Expérimentation Jeunesse puis de financements privés (mécénat d'entreprises).

4.2. Les différentes approches développées par les innovations IEJ

L'IEJ s'articule autour de trois éléments forts identifiés par la Garantie européenne pour la Jeunesse :

- **Le repérage des NEET** via le renforcement des dispositifs existants et l'amélioration des outils permettant leur identification (en particulier par le soutien des plateformes de suivi des décrocheurs, le service militaire adapté -SMA- en Outre-Mer, la journée « défense et citoyenneté »). Le PO prévoit de s'appuyer en particulier sur Pôle Emploi et les missions locales.
- **L'accompagnement personnalisé des NEET**, afin de sécuriser leur intégration dans un parcours vers l'emploi. Cet accompagnement a pour but de faire un bilan des compétences détenues et de fournir l'appui nécessaire à la recherche d'une solution d'emploi, de stage ou de formation, tel que prévu par la Garantie pour la jeunesse. Pour cette partie, le PO prévoit de s'appuyer notamment sur Pôle Emploi (à travers l'ANI jeunes, mis en place dans le cadre de l'Accord national interprofessionnel du 7 avril 2011), sur les missions locales (dans le cadre de la Garantie jeunes en particulier) ainsi que sur les actions de parrainage et l'APEC (pour l'accompagnement des jeunes diplômés).
- **L'aide à l'insertion professionnelle** en renforçant les dispositifs existants de formation et d'apprentissage et en développant des nouvelles possibilités d'immersion en milieu professionnel et en entrepreneuriat (ex : les emplois d'avenir, l'appui à l'entrepreneuriat, le SMA, le service civique en alternance ou encore la mobilité géographique des apprentis,...).

Parmi les projets étudiés, l'innovation s'exprime essentiellement en termes d'approches adoptées par les porteurs de projets pour accompagner les publics. C'est ce que résume le schéma ci-après.

Les différentes modalités innovantes mises en œuvre dans les projets



* Cf. nombre de participants indiqué dans la section 3 Présentation succincte des 15 projets étudiés.

Cependant, en fonction des types de projets, ces caractéristiques s'expriment plus ou moins, elles se combinent également fréquemment entre elles. Aussi, les spécificités des projets innovants sont-elles exposées à l'aune des 4 séries préalablement définies dans les tableaux ci-après.

Série 1 : Spécificités communes aux actions centrées sur un accompagnement socio-professionnel renforcé : « IEJ / Convergence 93 », « AVA / centres socioculturels de Belencontre et des Phalempins », « Média / association alter-égaux »

Projets centrés sur un accompagnement socio-professionnel renforcé			
	Types d'opérateurs	Approche	Publics
Innovation	Non	Oui	Non
Caractéristiques	Projets portés par des associations (dont une association départementale des missions locales).	<p>Ces projets se caractérisent par un accompagnement renforcé (régulier et sur mesure). Les référents accompagnent un nombre réduit de jeunes selon une approche « adaptative » visant à appréhender toutes leurs problématiques périphériques. Un travail est fait sur le savoir-être, la confiance en soi...</p> <p>Les porteurs ont recours à des entreprises pour présenter des métiers, organiser des immersions, et favoriser les expériences d'emploi et/ou l'entrée en apprentissage.</p> <p>Ils s'appuient également sur des prestataires pour compléter les compétences mobiliser en interne. Il s'agit le plus souvent d'animer des ateliers collectifs ou de travailler sur des sujets spécifiques (relooking, activités sportives, travail sur le projet professionnel, sur les savoir-être et l'estime de soi).</p>	Les projets ciblent les jeunes NEET en général mais accueillent plus particulièrement ceux qu'ils connaissent dans le cadre de leur activité principale (NEET dans les quartiers de la politique de la ville, NEET issus de l'aide sociale à l'enfance ou de la protection judiciaire de la jeunesse)

Série 1 bis : « Spécificités communes aux projets ciblant un public spécifique : Reims sans frontière / ML de Reims » (jeunes migrants) et « Accompagnement renforcé des jeunes sous mains de justice / ML de Sevrans ».

Projets ciblant un public spécifique	Types d'opérateurs	Approche	Publics
Innovation	Non	Oui	Oui
Caractéristiques	Des projets portés par des Missions Locales, acteurs traditionnels de l'accompagnement de ce type de public.	Accompagnement renforcé proposant une offre globale et intensive avec prise en compte de l'ensemble des freins périphériques des participants (aides financières, cours de langue...). A cette fin, les porteurs, s'appuient sur un maillage partenarial important.	En s'adressant à une catégorie spécifique de jeunes parmi l'ensemble de la population NEET (jeunes sous-main de justices ; jeunes étrangers ou ultra marins), les projets ciblent des jeunes dont les besoins étaient jusqu'alors mal couverts.

Série 2 : Spécificités communes aux projets visant à favoriser et valoriser l'esprit d'entreprendre et l'engagement : « Plateforme Entraide Jeunes / BGE Guyane », « Mini-entreprise / Greta Montpellier », « Cap jeunes / France active », « Accompagnement après un engagement des jeunes aquitains NEET / Institut de l'engagement »

Projets visant à favoriser et valoriser l'esprit d'entreprendre et l'engagement	Types d'opérateurs	Approche	Publics
Innovation	Oui	Oui	Non
Caractéristiques	Les projets sont portés par un GRETA, Une boutique de Gestion, l'Institut de l'Engagement et une association (France Active)	Approche centrée sur l'entrepreneuriat visant à développer deux types de compétences chez les participants : des compétences personnelles (créativité, esprit d'initiative, travail en équipe, confiance en soi,...) et des compétences de gestion d'entreprise. Les participants sont soit positionnés dans un rôle d'entrepreneur, <i>via</i> des jeux de rôle (mini-entreprise) ou dans des situations réelles d'entrepreneuriat <i>via</i> des	Les projets s'adressent à l'ensemble de la population NEET sans adaptation aux différents profils. Le principal critère de recrutement est la motivation.

		<p>coopératives, ou de l'aide à des projets de création d'entreprise (France Active).</p> <p>Des entreprises sont mobilisées dans la mise en œuvre des projets : des chefs d'entreprises sont mobilisés comme jury d'admission et potentiels recruteurs (Institut de l'engagement) ou en tant que parrain/marraine d'un jeune (Greta Montpellier).</p>	
--	--	--	--

Série 3 : Spécificités communes aux projets visant la découverte et/ou l'apprentissage de métiers dans des secteurs ciblés : « Masterclass apprentissage / CMA Seine-Maritime », « DynaNit / ICAM Toulouse », « Mon choix mon Cap / Saveur and Co ».

Projets visant la découverte et/ou l'apprentissage de métiers dans des secteurs ciblés	Types d'opérateurs	Approche	Publics
Innovation	Oui	Oui	Non
Caractéristiques	<p>Ces projets sont portés par des acteurs atypiques : une chambre de métiers et de l'artisanat, une entreprise privée et une école d'ingénieur</p>	<p>Les projets reposent sur une sensibilisation ou l'apprentissage de métiers ciblés <i>via</i> une immersion professionnelle intensive, notion de « faire pour apprendre », soit dans une logique de recrutement direct, d'entrée en apprentissage, ou d'obtention d'un CAP.</p> <p>Approche globale d'accompagnement visant à prendre en compte les freins périphériques des jeunes et de travailler leur savoir être.</p> <p>Les 3 projets mettent en œuvre un « sas » permettant de vérifier la motivation des jeunes et de tester leur appétence pour les métiers ciblés.</p>	<p>Les projets s'adressent à l'ensemble de la population NEET sans adaptation aux différents profils. Néanmoins par leur nature (apprentissage d'un métier), ils motivent davantage des publics plus jeunes.</p>

Série 4 : Spécificités communes aux actions de mise en situation professionnelle et de développement des liens avec le monde de l'entreprise : « 100 chances / 100 emplois / ML Blois », « L'intendant / Caps 76 », « PARI jeunes / Vitamine T »

<i>Projets de mise en situation professionnelle et de développement des liens avec le monde de l'entreprise</i>			
	Types d'opérateurs	Approche	Les publics
Innovation	Oui	Oui	Non
Caractéristiques	Les projets sont portés par une association, un institut de formation. L'un des projets est porté par un trinôme de pilotes (Mission Locale, entreprise, MEDEF)	<p>Approche commune de mise en situation de travail ou mise en relation avec des entreprises.</p> <p>Des projets proposant des contenus différents :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sas de mobilisation + parcours d'insertion marqué par une dimension collective (ML Blois) -Accompagnement socio-éducatif spécifique, intensif et individuel, utilisant les méthodes de l'éducation spécialisée (CAPS 76) -Volonté d'aller à l'encontre d'un parcours linéaire en mettant directement les jeunes NEET en relation avec une entreprise ayant des besoins (« emploi d'abord ») + utilisation des méthodes du coaching (Vitamine T) => Sas à l'entrée. 	NEET éloignés de l'emploi ou ayant des problématiques sociales importantes pour 2 des projets. NEET assez proches de l'emploi pour l'autre (ML Blois).

4.3. La capacité des projets innovants à toucher les jeunes NEET

4.3.1. Le repérage : une cible de l'innovation pour la moitié des projets étudiés

▪ **Une démarche active de repérage des jeunes formalisée dès le projet dans 6 cas**

Plusieurs actions proposaient un repérage des jeunes organisé à la fois en interne et en externe *via* différents canaux et un réseau de partenaires et de prescripteurs diversifiés travaillant en synergie. Dans certains cas, ces prescripteurs ne sont pas issus de la sphère de l'insertion socio-professionnelle, ce qui permet de capter des profils de jeunes atypiques.

En interne, les innovations dans le repérage résident principalement dans la proactivité des porteurs de projet. Cette proactivité se traduit par des **actions de terrain de type « aller-vers »** au plus proche des jeunes NEET : portes ouvertes, porte à porte dans les quartiers,... (AGCSC de Belencontre et Phalempins ; CAPS 76 ; ICAM ...), Plus globalement, les campagnes de

communication apparaissent être un vecteur important de repérage dans certains projets. Ces communications peuvent être multiformes : réseaux sociaux, médias télé, invitation des élus... dans l'objectif d'atteindre des jeunes « hors des radars ».

- **Une évolution de la mission de repérage vers une approche plus innovante dans 2 cas**

Confrontés à un nombre de participants très réduit, orientés par les prescripteurs habituels (Missions locales en particulier), des porteurs qui n'avaient initialement pas prévu de démarche particulière pour le recrutement des jeunes ont été amenés à inventer ou à initier des actions nouvelles au cours du projet. C'est le cas de BGE Guyane, qui face à la difficulté à recruter a décidé de **se servir des jeunes ayant intégré le projet comme « ambassadeurs »** afin de faciliter la communication auprès des publics cibles *via* la participation à des événements en lien avec l'insertion ou à des émissions de TV locales. Même pragmatisme autour du programme « P.A.R.I jeunes » de VITAMINE T où l'échec du repérage « classique » a poussé les « coachs » à créer de nouvelles interfaces avec les jeunes dans des **lieux publics** qu'ils ont l'habitude de fréquenter. Ces actions de type « aller-vers » ont l'objectif d'identifier des jeunes « hors des radars », inconnus des missions locales.

- **Une mission de repérage qui n'a pas été anticipée dans 7 cas**

D'autres projets n'ont pas priorisé l'innovation dans les modalités de repérage. Dans la majorité des cas, il s'agit d'un repérage classique par les Missions Locales (Convergence, Greta...) ou des partenaires traditionnels de l'insertion et de l'emploi. Dans le cas du projet IEJ de l'Institut de l'engagement, le repérage ne fait pas partie intégrante du projet puisque le recrutement est basé sur le volontariat et que le projet ne s'adresse pas exclusivement aux jeunes NEET.

4.3.2. Une majorité de projets ciblant effectivement des jeunes éloignés de l'emploi

- **Globalement une appréhension large du « concept » de NEET.**

Au moment de l'appel à projets, la majorité des porteurs souhaitait s'adresser à **l'ensemble des publics NEET correspondant à la définition de la Commission Européenne**, pour certains plus spécifiquement sur les plus éloignés de l'emploi. Sur l'ensemble des projets innovants ou expérimentaux ayant fait l'objet d'investigations, seuls deux s'adressaient exclusivement à une catégorie particulière de NEET (jeunes sous main de justice ; jeunes primo-arrivants).

Les 15 projets analysés ciblent des publics qui, bien qu'ils aient tous le « statut » de NEET, présentent des difficultés plus ou moins marquées¹³ :

- Certains se trouvent éloignés, voire très éloignés de l'emploi ou de la formation et présentent des difficultés sociales freinant leur parcours d'insertion (10 projets s'adressent à des publics éloignés de l'emploi, cumulant selon les cas des difficultés plus ou moins marquées, en termes de niveau de qualification mais aussi de tissu familial et social, de ressources financières, de maîtrise des savoir-être,...) ;
- Tandis que d'autres se trouvent relativement proches de l'emploi ou de la formation (5 projets s'adressent à des publics moins éloignés de l'emploi et sont en tendance plus

¹³ A noter qu'au sein d'un même projet, les publics accueillis ne sont cependant pas nécessairement homogènes et leur niveau de difficultés peut varier.

diplômés que dans la catégorie précédente). Les freins qu'ils rencontrent se situent alors davantage du côté d'un manque de réseau professionnel.

Des publics plus ou moins éloignés de l'emploi et de la formation : illustration des écarts entre deux projets sélectionnés

Association "Alter égaux" Projet "Média" Série 1	Institut de l'engagement, accompagnement après un engagement des jeunes aquitains NEET dans leur parcours professionnel Série 2
<ul style="list-style-type: none"> • Jeunes peu qualifiés • Jeunes issus de l'ASE ou de la PJJ • Jeunes en situation d'illettrisme, d'analphabétisation, en décrochage scolaire • Jeunes suivis par le SPIP <ul style="list-style-type: none"> • Jeunes parents • Jeunes SDF 	<ul style="list-style-type: none"> • Jeunes en grande majorité titulaires du bac ou d'un diplôme supérieur au bac • Avec un projet de formation diplômante post bac, de création d'activité ou d'accès à l'emploi • Sortant d'une période d'engagement (ex : service volontaire européen, service civique, volontariat de solidarité internationale...) leur ayant permis d'acquérir une expérience valorisable

Ce « niveau d'éloignement » et l'ampleur des difficultés rencontrées par ces jeunes vont ainsi nécessiter des modalités et une intensité d'accompagnement différentes.

4.4. Les leviers d'une innovation « réussie »

4.4.1. L'IEJ dans sa conception, favorable à l'innovation ?

Pour rappel, il n'y a pas eu de définition formelle amont de ce que pouvait recouvrir l'innovation ou l'expérimentation par la DGEFP ou la Commission européenne. Chaque autorité de gestion a ou non intégré l'outil « IEJ » comme un outil favorisant l'émergence et/ou la consolidation d'innovations et toutes ont eu une appréciation différente de cette notion. A titre d'illustration, le programme opérationnel national « Initiative pour l'emploi des jeunes » précise simplement que « *les projets à conduire devront porter une attention particulière au principe [...] de la stimulation de l'innovation* », mais il ne précise pas en quoi consiste cette dernière.

Néanmoins, il apparaît que le financement IEJ a été déterminant dans la création et la structuration des projets innovants. Parmi les principaux points identifiés :

- **L'IEJ comme moyen de concrétiser le projet d'innovation** : Plusieurs porteurs déclarent que leur projet n'aurait pas vu le jour sans le conventionnement IEJ. C'est notamment le cas des projets portés par BGE Guyane, MEDIA ou Saveur And Co pour lesquels l'IEJ a été un facteur déterminant dans la mise en place d'un nouveau projet.
- **Une opportunité de financement permettant d'élargir le domaine de compétences du porteur ou la structuration d'un projet en cours** : L'IEJ a permis à certains porteurs de diversifier leur offre de services en se positionnant sur des publics qui ne sont habituellement pas leur cœur de cible (ex : jeunes primo-arrivants pour ML Reims) ou

jeunes NEET en général (ex : l'Association de gestion CSC Belencontre et Phalempins, Greta Montpellier, Vitamine T). Pour les projets déjà en cours lors du conventionnement IEJ, le financement a permis de **donner de l'ampleur au projet**, de le **structurer**, ou de **revoir la manière de travailler** (ex : MLI Sevrans, ICAM).

Pour ce qui concerne la mise en œuvre des projets, plusieurs porteurs pointent l'inadéquation des **règles administratives** imposées par les fonds européens avec la conduite de projet à destination de jeunes NEET. Les modalités de suivi obligeant la fourniture des justificatifs administratifs est une tâche qui peut s'avérer compliquée pour des jeunes en décrochage fort. Ces contraintes sont particulièrement citées par l'ICAM et CAPS 76 qui évoquent la nécessité de faire du « porte à porte » chronophage afin d'obtenir les documents justificatifs nécessaires. Les besoins de trésorerie nécessaires à l'avance des frais sont également cités comme un frein.

4.4.2. Le rôle des autorités de gestion dans l'émergence et le déploiement de projets innovants

Les éléments suivants s'appuient sur les investigations réalisées dans le cadre des 15 études de cas, sur les entretiens réalisés avec les autorités de gestion durant la phase de cadrage, sur la lecture des 13 rapports régionaux d'évaluation de l'IEJ réalisés en 2015 ainsi que sur les monographies rédigées par le groupement solidaire KPMG-Quadrant Conseil dans le cadre du lot 1. Ils permettent d'identifier des stratégies différentes des autorités de gestion dans le soutien ou non du déploiement de projets innovants :

- **La volonté d'utiliser l'IEJ comme un moyen de renouveler les pratiques et attirer de nouveaux porteurs**

Dans certains cas, les appels à projet lancés par les Direccte visaient explicitement à soutenir l'innovation. C'est le cas de la Direccte Auvergne qui par un appel à projets élargi, souhaitait « **attirer de nouveaux porteurs de projet** » ou de la Direccte Guadeloupe dont l'un des appels à projets avait pour objectif de s'orienter vers des interlocuteurs « plus petits » proposant des projets innovants. Sans viser explicitement de nouveaux acteurs, certains appels à projets incitaient les opérateurs à « **renouveler les pratiques et diversifier les modes d'accompagnement** » (ex : Direccte Aquitaine) ou à soutenir des **projets visant des publics spécifiques** (ex : Direccte Ile-de-France). L'IEJ a également été utilisée pour travailler à des projets sur des territoires mal couverts, notamment en Picardie. Cela se traduit dans certains cas par une forte implication des Direccte dans le soutien et le développement des projets.

- **Le financement IEJ majoritairement orienté vers des partenaires historiques ou des projets déjà existants**

Les éléments présentés dans le cadre des monographies régionales du lot 1 mettent en évidence une orientation des fonds IEJ majoritairement vers des partenaires historiques des Direccte et des Régions, notamment vers des projets qui préexistaient au déploiement de l'Initiative pour l'emploi des jeunes en France.

Pour plusieurs autorités de gestion, malgré une volonté initiale de cibler des actions innovantes et de nouveaux porteurs, le choix a été fait de renforcer l'existant et d'accompagnement des partenaires « connus », rarement pour la conduite de nouveaux projets. Il s'agissait essentiellement de financements complémentaires pour des projets déjà initiés ou du

déploiement local de projets déjà existants par ailleurs. En effet, les projets innovants restent minoritaires dans l'ensemble de l'enveloppe IEJ.

Par ailleurs, plusieurs interlocuteurs indiquent que le secteur de l'insertion professionnelle des jeunes n'est pas propice à l'innovation car de nombreux dispositifs et approches ont déjà été tentés. Selon eux, le problème se situe davantage dans la lisibilité et la cohérence de l'offre plutôt que dans son adaptation à des besoins non ou peu couverts.

- **Le cadre des appels à projets lancés par les Direccte peu favorable à l'innovation**

De manière générale, les autorités de gestion évoquent l'inadéquation entre le « cadre » des appels à projets et le soutien aux projets expérimentaux ou innovants. Cela s'explique à la fois par des délais trop courts de réponses aux appels à projets qui ont été un frein à la construction de projets innovants mais également par un impératif de programmation qui n'incitait pas à se tourner vers des porteurs de projets peu familiers des exigences de gestion des fonds européens, même si l'innovation était parfois explicitement citée comme un critère de l'appel à projets. Néanmoins, quelques autorités de gestion considèrent que le régime de financement de l'IEJ et/ou des appels à projets sont susceptibles d'encourager les prises de risques par des opérateurs ainsi que des adaptations même marginales des pratiques.

- **Le soutien de l'innovation : pas une priorité des autorités de gestion régionales**

Les autorités de gestion régionales ont peu fléchi les crédits IEJ vers des projets innovants, la majeure partie des fonds étant orientée vers des projets de leur PRF. Néanmoins, des Régions ont perçu l'enveloppe IEJ comme une opportunité de proposer des projets innovants. Une particularité est à signaler en Nord-Pas-de-Calais où la Région et la Direccte ont lancé un appel à projets commun soutenant à la fois les « structures solides » et les opérations innovantes.

- ***In fine*, des projets innovants principalement issus d'autorités de gestion ayant cherché à soutenir ce type de démarches.**

Deux tiers des projets ayant fait l'objet d'études de cas sont issus d'autorités de gestion qui avaient cherché à soutenir l'innovation, soit en en faisant un critère de réponses à l'appel à projets, soit en mentionnant le souhait de faire émerger de nouveaux porteurs proposant de nouvelles approches. 4 projets innovants sont quant à eux issus d'autorités de gestion qui n'avaient pas fait du soutien aux projets innovants une priorité. Enfin, le projet porté par France Active est conventionné dans le cadre du PO national qui cite l'innovation comme principe à stimuler, sans en faire une priorité. (cf. schéma ci-dessous).

Répartition des projets analysés en fonction de l'orientation des autorités de gestion vis-à-vis de l'innovation sociale

8 Projets issus d'AG ayant soutenu explicitement l'innovation	2 Projets issus d'AG ayant soutenu des actions portées par de nouveaux acteurs et/ou à destination de nouveaux publics	5 Projets issus d'AG n'ayant pas spécifiquement cherché à soutenir des projets innovants
<ul style="list-style-type: none"> • Association de gestion des CSC de Belencontre et Phalempins - Région NPDC • Alter-Egoux - Région NPDC • Vitamine T - Direccte NPDC • Institut de l'Engagement - Région Aquitaine • MLI Sevrans - Direccte Ile de France • Convergence 93 - Direccte Ile de France • Saveur n'Co - Direccte Martinique • BGE Guyane - Direccte Guyane 	<ul style="list-style-type: none"> • Chambre des Métiers et de l'Artisanat de Seine-Maritime - Direccte Normandie • Comité d'Action et de Promotion Sociale de Seine-Maritime - Direccte Normandie 	<ul style="list-style-type: none"> • Greta Montpellier - Direccte Languedoc-Roussillon • ICAM Toulouse - Direccte Midi-Pyrénées • Mission Locale de Blois - Direccte Centre • Mission Locale de Reims - Direccte Champagne Ardennes • (France Active - PO National)

!/ Ces éléments soulignent que, si les autorités de gestion ayant eu une démarche active pour soutenir l'innovation ont effectivement pu financer des projets expérimentaux, ce n'est pas le seul facteur de stimulation de l'innovation puisqu'un tiers des projets analysés ont été financés par des autorités de gestion qui n'avaient pas orienté leurs appels à projets en ce sens.

4.4.3. Les facteurs ayant favorisé l'innovation liés au contexte local, au porteur ou à l'écosystème d'acteurs

D'autres facteurs, liés aux contextes locaux ou à l'écosystème d'acteurs, ont favorisé l'innovation dans les projets conventionnés IEJ.

- **La capacité à se tourner vers des partenaires diversifiés**

Certains porteurs se sont entourés d'un réseau de partenaires en adéquation avec leurs pratiques innovantes. Cela se traduit par une synergie et une complémentarité entre **les porteurs et leurs partenaires**, avec parfois un **engagement fort** de ces derniers, qui constituent un **rempart à la concurrence**. Le recours à des **partenaires diversifiés** dans la mise en œuvre des projets semble être un facteur favorisant l'innovation. Pour exemple, pour l'ICAM, l'appui sur des entreprises partenaires pour la réalisation de stages ou sur une association prenant le relais après l'obtention du diplôme des jeunes fait partie intégrante du projet. Cet entourage partenarial est perçu comme solide et efficace contribue à la bonne réputation du projet. Le porteur peut aussi s'entourer de partenaires ayant dans leur domaine une démarche innovante (Vitamine T collabore avec la cravate solidaire, association innovante dans l'accompagnement vers l'insertion socio-professionnelle).

La structuration des partenariats résulte dans certains cas d'une implantation ancienne et une réputation construite au fil des années. Pour exemple, dans le cas du projet porté par l'association de gestion CSC Belencontre et Phalempins, le projet innovant a été favorisé par des partenariats



noués depuis plusieurs années qui ont permis de mettre en place un accompagnement sur les dimensions sociales, éducatives et entrepreneuriales, adapté en fonction des jeunes.

- **L'expertise du porteur sur le contenu ou le public**

Outre l'implantation locale, l'expertise auprès des publics ou sur les sujets concernés par le projet sont des éléments favorisant la mise en œuvre des actions innovantes. Pour Alter-Egaut, l'innovation s'appuie notamment sur une véritable expertise concernant les publics ayant connu un parcours de vie chaotique. L'association France Active était quant à elle familière de l'accompagnement financier. A contrario, le manque de connaissance des publics NEET a été un frein à la mise en œuvre de l'innovation pour plusieurs projets.

5. LES RESULTATS DES INNOVATIONS DANS L'IEJ

5.1. Les résultats des projets innovants en termes d'insertion des jeunes

5.1.1. Des résultats en termes d'accès à l'emploi ou à la formation qui varient selon les catégories de publics ciblés

Comme indiqué dans la section précédente, **les projets étudiés ciblent des jeunes plus ou moins éloignés de l'emploi**, tel qu'exposé dans la section 4.3.2. Cela n'est logiquement pas sans conséquence en termes d'accès à l'emploi ou à la formation. **Les résultats déclarés par les porteurs dans Ma Démarche FSE ou dans les bilans d'action varient ainsi significativement selon le point de départ de ces publics.**

L'analyse des résultats sous le seul angle du taux de sorties positives (vers l'emploi ou la formation)¹⁴, permet d'identifier que **les 5 projets s'adressant à des publics moins éloignés de l'emploi ou de la formation ont tous obtenu des résultats supérieurs à la moyenne** des taux de sorties positives constatés sur l'ensemble du programme IEJ (soit un taux moyen s'élevant à 45,7 %)¹⁵, voire des résultats très largement supérieurs (ex : 89 % de sorties positives pour le projet de l'Institut de l'engagement, 100 % de sorties positives pour le projet de France active).

« Ce sont des jeunes qui ont une certaine autonomie, qui prennent des initiatives, qui montrent leur envie de réussir, ils sont souvent au moins un peu entourés, donc leur besoin c'est qu'on intervienne sur le manque de confiance en soi, d'estime de soi... ils ont besoin qu'on les stimule, qu'on les rassure » (Partenaire, Institut de l'engagement)

Du côté des projets s'adressant aux jeunes éloignés, voire très éloignés de l'emploi et de la formation et rencontrant des difficultés sociales, les résultats en termes de sorties positives sont variables d'un projet à l'autre :

- Ils **peuvent s'avérer plus favorables qu'en moyenne (6 projets)**, en particulier lorsqu'ils touchent des publics éloignés de l'emploi mais dont les difficultés sociales sont d'ampleur moyenne. A noter le cas particulier du projet porté par Alter-Egaux qui s'adressait à des jeunes en grande difficulté et qui présente un taux de sorties positives plus élevé (68 %) que les autres projets de cette catégorie (cf. point suivant).
- **Quatre projets observent pour leur part des taux de sorties dans la moyenne constatée** au niveau global. Ils ont pour particularité de cibler des publics particulièrement éloignés de l'emploi et présentant pour certains des freins particuliers liés à leur situation (ex : jeunes primo-arrivants, jeunes sous main de justice, jeunes en grandes difficultés sociales...).

¹⁴ Ce seul indicateur ne peut à lui seul suffire à analyser les effets des projets. La section 5.1.3 présente ainsi les autres effets identifiés.

¹⁵ Source : Extraction participants au 28 décembre 2017 (période de référence : 2014-2017). Périmètre : projets financés par l'IEJ dans le cadre des enveloppes gérées par les Direccte ou Dieccte, par le SGAR de Mayotte, par le Conseil général de la Réunion, le Conseil régional de la Réunion et l'Académie de la Réunion. Cette base de données ne contient pas les participants des projets financés par les Régions ou par le Programme opérationnel national.

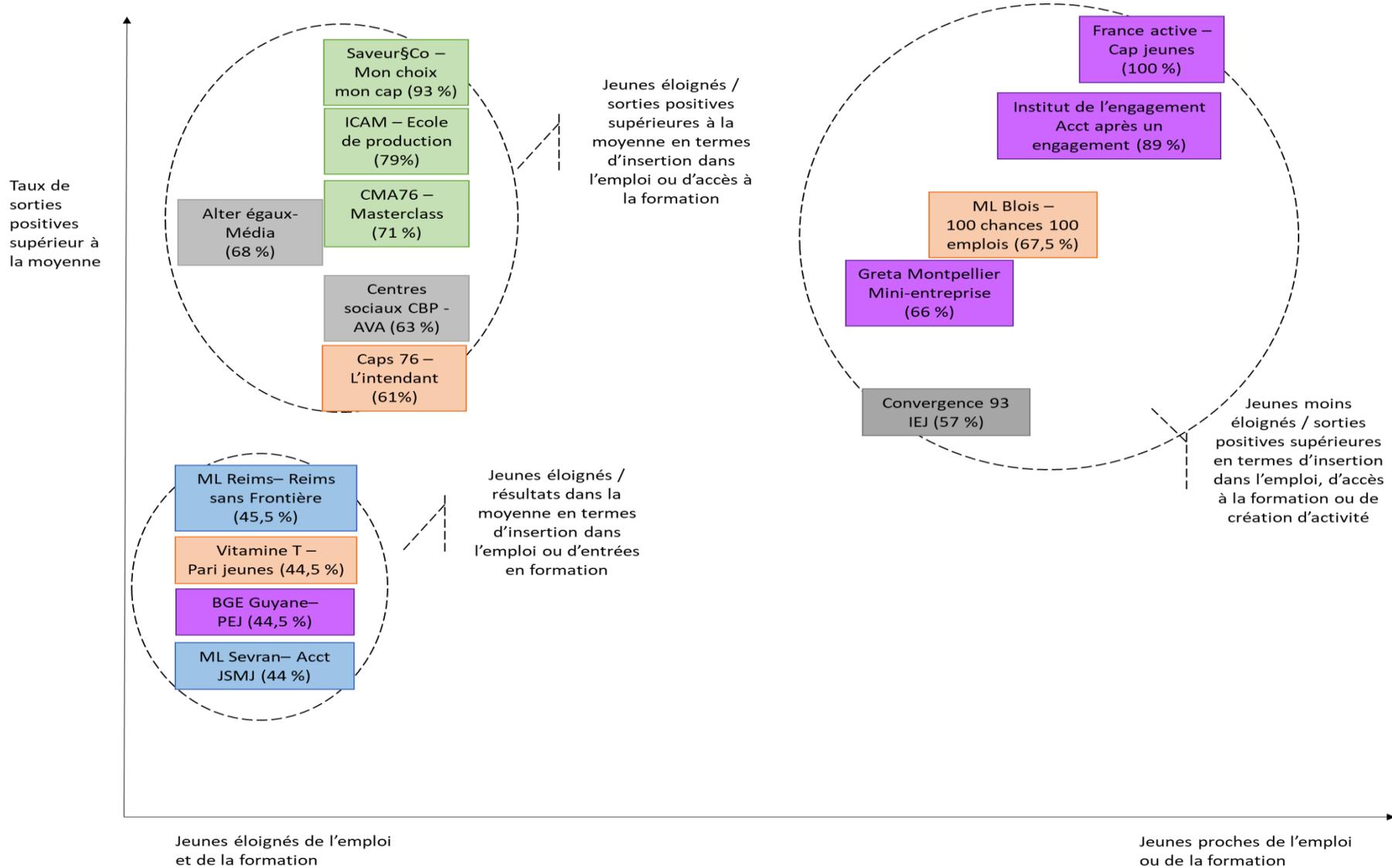
La cartographie page suivante permet de situer chacun des 15 projets innovants au regard du degré initial d'éloignement des jeunes par rapport à l'emploi et à la formation (axe horizontal), des taux de sorties positives (axe vertical) et du type d'action (code couleur en référence aux séries de cas définies pour l'analyse).

Légende couleur :

1. Accompagnement socio-professionnel renforcé	1bis. Actions ciblant un public spécifique	2. Esprit d'entreprendre et engagement	3. Apprentissage d'un métier dans des secteurs ciblés	4. Mise en situation professionnelle / lien entreprises
--	--	--	---	---

Les taux indiqués pour chaque projet sont les taux de sorties positives à la sortie de l'action (« accède à un emploi » + « suit des études ou une formation » + « accède à une activité d'indépendant / création d'entreprise »).

Taux de sorties positives en fonction de l'éloignement des jeunes vis-à-vis de l'emploi et de la formation (section 5.1.1) et du type d'action menée (section 5.1.2)



La nature des solutions trouvées à l'issue de l'action varie, en outre, selon la situation initiale des jeunes :

- A l'issue des actions, les **jeunes qui étaient déjà relativement proches du marché du travail trouvent plus souvent que les autres un emploi** (51% des jeunes du projet porté par la Mission Locale de Blois et 42% des jeunes du projet porté par Convergence 93, contre 33% en moyenne sur l'ensemble des projets IEJ). La nature de l'action et ses objectifs vont cependant également influencer sur ces résultats (voir section 5.1.2). Ainsi, pour exemple, les jeunes participants au dispositif porté par France Active ont tous créé une entreprise à l'issue du dispositif.
- **Les jeunes qui se trouvent plus éloignés de l'emploi accèdent, pour leur part, plus fréquemment à une formation** (sur l'ensemble des projets IEJ le taux moyen de sortie vers la formation s'élève à 12%). Ainsi, toutes les sorties positives comptabilisées par l'ICAM concernent l'entrée en formation. Quant au taux de sortie vers la formation du projet porté par Caps 76, il s'élève à 39%, 42% du projet porté par la CMA 76, etc. A noter que certains de ces projets permettent également l'accès à l'emploi d'une part non négligeable de jeunes, y compris de jeunes éloignés du marché du travail. Le dispositif porté par Vitamine T présente ainsi un taux de sortie positive vers l'emploi de 32% et le projet de BGE Guyane 39% de sorties vers l'emploi. Pour ces deux projets, il s'agit du premier motif de sortie.

Enfin, on peut relever que les **taux de sorties anticipées**¹⁶ sur les projets innovants analysés s'avèrent le plus souvent inférieurs à la moyenne (41% de sorties anticipées au niveau global). Elle est notamment particulièrement limitée pour les actions qui se sont adressées à des jeunes proches de l'emploi (ex : 5% de sorties anticipées pour le projet de Convergence 93 ; 12,5% de sorties anticipées pour le projet de la Mission Locale de Blois).

Cependant, 3 des 15 projets analysés présentent des taux de sortie anticipé élevés : le projet de la CMA 76 (42%), celui de BGE Guyane (44%), le projet du Greta de Montpellier (68%). Ces trois projets sont également ceux qui ont connu le plus de difficultés et limites dans leur mise en œuvre parmi les 15 analysés. On peut alors faire l'hypothèse que certains dysfonctionnements (ex : mauvaise prise en compte des spécificités du public, partenariats insuffisamment développés...) de ces projets ont contribué à la démotivation d'une partie des publics.

5.1.2. Des résultats également dépendants des approches retenues

Si l'ampleur des difficultés rencontrées par les jeunes influence les résultats obtenus à l'issue du dispositif, l'approche adoptée a également des impacts (voir code couleur utilisé pour la cartographie ci-dessus).

Parmi les 15 projets innovants analysés :

- Les projets reposant sur **l'accompagnement à l'entrepreneuriat ou la valorisation de l'engagement** présentent des résultats très favorables pour les jeunes proches de l'emploi. En revanche, ils sont plus mitigés dans le cas du projet de BGE Guyane qui visait des publics plus éloignés de l'emploi et cumulant des difficultés.

¹⁶ Ces taux renvoient aux participants ayant quitté l'opération avant le terme prévu pour un motif justifié dans MADFSE (problème de santé, problème de garde d'enfants, a trouvé un emploi, une formation, un stage, autres raisons incluant déménagement, décès,...) ou non.

- Les deux projets qui ciblent des **publics aux besoins bien spécifiques** (Mission Locale de Reims pour les jeunes primo-arrivants et Mission Locale de Sevran pour les jeunes sous main de justice) présentent des **taux de sorties positives dans la moyenne** constatée au niveau global de l'IEJ. La nature des sorties est quant à elle équilibrée entre emploi et formation, sachant que ces projets n'avaient pas pour objectif d'orienter vers un type de sortie en particulier mais de travailler de manière globale sur le projet professionnel du jeune et sur la levée des freins à la réalisation de ce projet.
- Les trois projets qui reposent sur **l'apprentissage concret d'un métier** obtiennent des **taux de sorties positives particulièrement élevés** (79% / 71% / 93%) avec pour spécificité une part majeure de sorties vers la formation ou la reprise d'études. A noter qu'ils ont également la particularité de toucher les plus jeunes (100% de moins de 19 ans pour l'ICAM et 58% de moins de 20 ans pour la CMA 76).
- Les **projets reposant sur le principe d'un accompagnement renforcé** obtiennent également des taux de sortie élevés, soit vers l'emploi pour les jeunes qui en sont proches, soit vers la formation pour les jeunes plus éloignés. La complémentarité entre accompagnement sur le projet professionnel, travail sur les savoir-être et levée des difficultés sociales présentent un intérêt confirmé pour les publics éloignés mais également pour les publics plus proches de l'emploi et ayant un besoin de réassurance.
- Enfin, **les projets reposant sur le renforcement des liens avec le monde de l'entreprise** (approche « work first ») obtiennent également des résultats très satisfaisants (67% / 61% / 67,5% et 44,5% de sorties positives) quel que soit le niveau d'éloignement des jeunes vis-à-vis de l'emploi.

Le schéma page suivante synthétise les résultats obtenus pour chaque série de cas en précisant les taux de sortie et la nature des sorties. Il propose également quelques grands enseignements plus qualitatifs sur l'efficacité des différentes approches adoptées.

Résultats des actions par série de cas (taux de sorties positives, nature des sorties et grands enseignements)

Séries de cas	Taux de sorties positives	Nature des sorties positives	Enseignements sur l'efficacité des projets selon l'approche et les publics touchés
Accompagnement renforcé	Entre 57 et 68 %	Emploi pour les publics peu éloignés Formation pour les publics très éloignés	Projets (3) très efficaces pour les jeunes éloignés ou plus proches de l'emploi mais qui demandent un bon équilibre entre accompagnement professionnel et social
Publics spécifiques	Entre 44 et 45 %	Emploi et formation	Projets (2) efficaces pour des jeunes cumulant les difficultés, dont certaines très spécifiques à leur profil (primo-arrivants, JSMJ) qui nécessitent une connaissance et prise en compte de leurs besoins particuliers et une approche adaptée. Compte tenu des freins périphériques à lever, effets en termes de sorties positives dans la moyenne
Entrepreneuriat / engagement	Entre 44 et 100 % <i>Taux supérieur chez les publics proches de l'emploi</i>	Création entreprise, formation ou emploi	Projets (3) très efficaces pour les jeunes proches de l'emploi ou de la formation / agit comme un coup de pouce Projet (1) aux effets plus limités pour les jeunes éloignés de l'emploi, en l'absence de moyens adaptés et d'un accompagnement renforcé pour lever les freins périphériques
Apprentissage métiers	Entre 71 et 93 %	Formation	Projets (3) très efficaces pour les jeunes éloignés de l'emploi, a fortiori lorsque l'encadrement est de qualité et les moyens dédiés importants. Nécessite cependant en amont un travail sur le projet permettant de vérifier l'adéquation entre le projet proposé et les aspirations professionnelles des jeunes (intérêt pour les métiers proposés)
Renforcement des liens avec le monde de l'entreprise	Entre 44 et 67 %	Emploi pour 2 projets Formation pour un projet	Projets (3) efficaces pour les jeunes éloignés ou plus proches de l'emploi qui permettent de multiplier les expériences concrètes. Pour les publics les plus éloignés, nécessité d'être couplé à un accompagnement social.

In fine, sur les 15 projets innovants analysés, **tous présentent des taux de sortie positive a minima proches de l'ensemble des projets financés par les Direccte, et même le plus souvent supérieurs à la moyenne** (11 projets sur 15). Cependant, ce seul indicateur quantitatif doit être interprété avec prudence tant chaque projet est spécifique et ne se résume pas à ce seul indicateur de sortie. Aussi, ce dernier ne permet pas à lui seul d'établir le lien de causalité existant entre le projet IEJ et la situation des jeunes à la sortie qui peut être liée à une variété de facteurs externes (situation de l'emploi sur leur territoire, ressources disponibles dans l'entourage, etc.).

5.1.3. Des effets positifs en termes de remobilisation, d'acquisition de la confiance en soi et de mise en réseau

Les 15 études de cas menées permettent d'identifier, cette fois-ci de manière qualitative, des effets très variés sur le parcours d'insertion des jeunes NEET, dépendant notamment des objectifs propres à chaque projet. Sans toujours aller vers une « sortie positive » dans l'objectif de temps fixé par la Garantie européenne pour la jeunesse, ces effets sont importants à prendre en considération car ils sont de nature à favoriser l'insertion socioprofessionnelle des jeunes sur le long terme en leur permettant d'acquérir des savoir-être et des contacts que les participants pourront mobiliser et capitaliser dans la durée.

Parmi les principaux effets positifs identifiés, on peut observer les récurrences suivantes :

- **Le lien à l'entreprise ou avec des professionnels** est recherché par les jeunes qui évoquent un besoin de **développer un « réseau »** le plus souvent limité voire complètement absent, y compris pour ceux qui sont les plus proches de l'emploi. Les périodes de mise en situation professionnelle et/ou d'apprentissage d'un métier sont perçues très favorablement en cela qu'elles permettent de valider / invalider un projet professionnel mais également qu'elles contribuent à l'apprentissage des codes du monde de l'entreprise et au développement des compétences. Les projets visant à développer des compétences en matière de création d'activité permettent également ces apprentissages concrets. Les projets comprenant cette première dimension permettent également aux jeunes de **gagner en confiance en eux et de les remobiliser**.

*« Le projet m'a permis d'activer un réseau, de commencer à créer des relations »
(Bénéficiaire, 100 chances 100 emplois, ML Blois)*

- **L'accompagnement individuel** est également une forme d'intervention primordiale, que celui-ci soit réalisé par un conseiller en insertion professionnelle, un coach professionnel ou encore un éducateur spécialisé. La personnalisation de l'accompagnement, l'écoute, la bienveillance et la disponibilité constituent autant de facteurs favorables à l'avancée des jeunes dans leur projet qui se sentent alors soutenus et écoutés. Cela permet également de les **remobiliser, de les aider à se projeter dans un projet, de valoriser leur parcours, de traiter des différents freins ou difficultés rencontrés**.

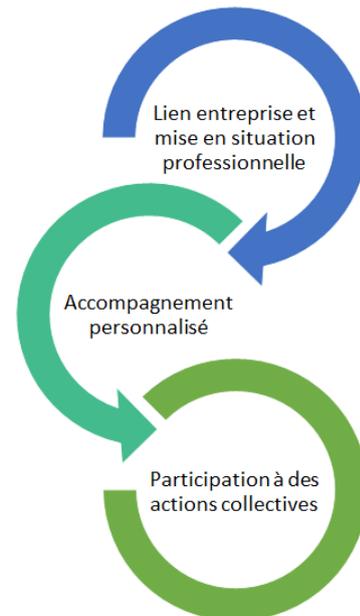
*« Pendant que j'étais dans l'IEJ, j'ai bien eu 15 entretiens individuels avec ma conseillère. Elle me préparait aux entretiens d'embauche. La disponibilité, c'est ce que j'ai le plus senti dans l'IEJ »
(Bénéficiaire, IEJ Convergence 93)*

- Enfin, **les actions de nature collective** permettent quant à elles de **remobiliser les jeunes, de les inscrire dans une dynamique positive, de travailler la confiance en eux**, de travailler les aspects liés à la posture professionnelle, etc.

« C'était super. On avait chacun une fonction précise [dans le groupe]. Ça n'a pas été une perte de temps, j'ai eu des responsabilités et de nouvelles compétences » (Bénéficiaire, mini-entreprise, GRETA Montpellier)

Synthèse : Trois dimensions favorables à l'avancée des parcours d'insertion des jeunes

L'articulation entre ces trois dimensions, lorsqu'elle existe semble de plus maximiser les effets sur les jeunes participants.



5.1.4. Des effets également identifiables sur les partenariats entre acteurs

Les projets innovants analysés s'inscrivent, pour une majorité d'entre eux, dans un réseau partenarial.

Ces partenariats peuvent prendre trois formes principales :

- **Le recours à des compétences détenues par d'autres acteurs** (ex : coaching professionnel, animation d'ateliers culturels ou sportifs...) afin d'enrichir le contenu des actions proposées aux jeunes. Dans ce cas, les partenaires sont mobilisés en tant que « prestataires » au sein du projet ;
- La mise en place de partenariats avec les acteurs du territoire susceptibles **d'orienter des jeunes vers l'action** (service public de l'emploi, acteurs associatifs de proximité...) ou de promouvoir l'action sur le territoire ;
- La mise en place de partenariats pour **permettre la mise en relation ou en situation professionnelle des jeunes durant ou à l'issue de l'action** (lien avec les entreprises, des organismes de formation, etc.).

Les relations s'avèrent plus ou moins soutenues selon l'inscription préalable du porteur de projet au sein d'un réseau partenarial.

De manière marginale, les projets ont pu parfois être l'occasion de développer de nouveaux partenariats. **Dans la majorité des situations, les projets ont avant tout permis de renforcer des relations préexistantes ou de rendre plus opérationnels certains partenariats.**

*« La réussite de MEDIA est la flexibilité et la capacité à élargir au maximum le partenariat et le réseau, d'être complémentaire à ce qui existe »
(Partenaire, « Média », Alter-egaux)*

Sur les 15 projets analysés, on notera des **difficultés récurrentes dans les partenariats entre les acteurs du service public de l'emploi et les autres acteurs** (associatifs, centres de formation...). Un certain « **cloisonnement** » par sphère ou culture professionnelle semble relativement récurrent et les projets IEJ n'ont pas toujours permis de faire progresser ces situations, voire celles-ci ont pu constituer un réel frein au déploiement de certains projets (absence de « prescription » de jeunes vers les actions). Ces difficultés apparaissent en outre avoir été exacerbées par une situation de « concurrence » entre les opérateurs IEJ sur les territoires (cf. section 4).

Malgré tout, certains projets ont permis de **renforcer de manière significative les liens entre les missions locales et d'autres acteurs**. Cela est par exemple le cas entre la Mission Locale de Sevran et les Services pénitentiaires d'insertion et de probation (SPIP) ou encore entre la CMA 76 et la Mission Locale du Havre.

Par ailleurs, les projets qui ont mis l'accent sur le développement des liens avec les entreprises ont **développé un réseau d'entreprises** qui ont parfois pu s'impliquer de manière marquée dans le projet. Pour exemple, les partenaires du projet 100 chances 100 emplois mené par la Mission Locale de Blois soulignent que le projet a favorisé l'interconnaissance entre les entreprises, les acteurs de l'emploi et les acteurs institutionnels. Il a permis d'ancrer des pratiques d'échange, de confiance et de travail en commun autour de l'insertion des jeunes.

Aussi, si les partenariats ont-ils parfois été limités, ils ont pu **être renforcés en interne d'un réseau**, comme dans le cas du projet porté par Convergence 93. Celui-ci a en effet permis de mobiliser la majeure partie des missions locales de Seine-Saint-Denis autour d'un projet commun, permettant alors un maillage territorial.

*« Ce qui est bien c'est la co-construction, là cela vient du terrain. La coordination départementale est essentielle. C'est un entre deux entre ce qui se fait en interne et des actions nationales qui s'imposent »
(Professionnel du projet, IEJ Convergence 93)*

Enfin, on notera que les **autorités de gestion semblent avoir relativement peu animé les échanges entre les différents porteurs de projets IEJ**. Ainsi, les partenariats sont restés centrés sur les besoins propres à chaque projet, sans qu'une dynamique partenariale plus globale ne se soit développée autour et avec l'ensemble des porteurs impliqués dans des porteurs IEJ.

5.1.5. Les leviers et freins au déploiement de projets efficaces

L'analyse des 15 projets innovants permet d'identifier un certain nombre de **facteurs favorables ou défavorables au bon déploiement des projets et à leur efficacité.**

Ces facteurs se situent dans divers registres et permettent d'identifier que les dimensions à réunir pour rendre un projet efficace sont multiples :

Les facteurs favorables identifiés au sein des 15 projets

- Apprentissage par le faire, mises en situation professionnelle
- Accès à un réseau de professionnels, d'écoles, d'entreprises
- Engagement et mobilisation des entreprises ou de professionnels auprès des jeunes
- Combinaison des approches individuelles et collectives
- Relation de confiance avec un accompagnateur, bienveillance et personnalisation de l'accompagnement, disponibilité des accompagnateurs
- Prise en compte des freins périphériques
- Compétences diverses mobilisées (en interne ou en recourant au partenariat) pour accompagner les jeunes et expérience des intervenants auprès de ce public
- Accompagnement post action, y compris durant les premières semaines ou mois en emploi / en formation
- Capacité à adapter l'action au fil de l'eau, à rebondir et innover en cours d'action (ex : inventer de nouvelles formes de repérage face aux difficultés rencontrées)
- Un réseau de partenaires engagés et des collaborations permettant de limiter les phénomènes de concurrence

Les limites identifiées au sein des 15 projets

- Partenariats insuffisants entre acteurs du territoire, en particulier entre acteurs du SPE et autres acteurs
- Concurrence entre dispositifs
- Difficultés des publics sous-estimées et compétences inadaptées pour une bonne prise en charge de celles-ci
- Spécificités des publics mal appréhendées
- Difficultés administratives pour justifier du statut de NEET pouvant conduire à exclure les plus en difficulté des projets
- Liens avec l'entreprise et des professionnels trop limités
- Absence de suivi post dispositif -> objectif de la garantie européenne de la jeunesse (accompagnement jusque dans l'emploi et en formation) non réalisé

In fine, une combinaison de facteurs apparait favorable à la réussite des projets (*voir schéma ci-contre*). Ces facteurs tiennent aux approches adoptées auprès des jeunes mais également à d'autres dimensions qui ont pu être négligées par certains porteurs et autorités de gestion lors de l'instruction des projets, en particulier en ce qui concerne leur place au sein de leur territoire d'implantation (inscription dans un partenariat local, réponse à des besoins non pourvus, complémentarité avec l'existant...).



5.2. Les moyens mobilisés par les projets innovants

Comme souvent, l'analyse de l'efficacité exige de **prendre en compte un certain nombre d'avertissements** :

- L'analyse de l'efficacité suppose en théorie de pouvoir faire une comparaison avant/après ou avec/sans, ce qui n'est pas le cas pour la présente évaluation puisqu'il existe très peu de données concernant le coût d'un accompagnement de droit commun.
- La comparaison entre les projets semble également périlleuse, tant les sources d'hétérogénéité sont importantes :
 - Concernant les données quantitatives, les informations présentées ne sont pas strictement comparables.
 - En effet, selon les porteurs, le financement a pu être alloué à une structure accompagnant un large public dont des jeunes NEET ou à une action s'adressant spécifiquement à ces derniers. Dans ce cas, le montant global du projet renseigné sur MADFSE ne renvoie pas à des réalités comparables. A titre d'illustration, concernant l'IDE, le budget global renseigné est celui de l'Institut de l'Engagement, tandis que pour un projet comme celui d'Alter-Egaut, c'est le montant total de l'action qui est indiqué et non le budget de l'établissement.
 - De même, il n'est pas possible de comparer les moyens humains mobilisés en comparant les ETP, y compris en rapportant ces derniers au nombre de participants, car certains projets ont été organisés sous forme de sessions, d'autres ont été permanents, d'autres se sont appuyés sur des prestataires.
 - Enfin, le coût par participant ne peut faire l'objet que d'une analyse limitée car ce coût intègre des éléments trop divers (ex : prise en charge en Internat, recours à un plateau technique pour des formations à des métiers spécifiques, financement d'une prime pour les participants,...). Aussi, dans le présent document, nous limitons-nous à comparer le coût de l'accompagnement comprenant les charges directes de personnel et les éventuelles prestations.
 - Sur le contenu des projets :
 - Comme le soulignent les sections précédentes, les projets sont très diversifiés au niveau des interventions mises en œuvre et des participants, bien que des rapprochements aient pu être réalisés (4 séries).
 - La diversité des projets s'exprime également en termes de compétences mobilisées et de durées d'accompagnement qui impactent nécessairement le coût.
 - Quant à la comparaison *stricto sensu* au taux de sortie positive, seul élément quantifiable, elle met en rapport des réalités différentes puisque les sorties positives renvoient à des situations diverses : CDD de plus de 6 mois, formations qualifiantes, CDI,...
- Enfin, il faut noter qu'à notre sens, les projets innovants ne doivent pas être analysés sous le même angle que des projets qui visent un nombre très important de participants. En

effet, ils correspondent globalement à deux réalités différentes : la première rassemble des projets se déployant très largement sur le territoire et mettant en œuvre une approche conventionnelle de l'accompagnement, tandis que la seconde correspond à des expérimentations. Par ailleurs, selon les publics et leur éloignement vis-à-vis de l'emploi, les dépenses à envisager ne sont pas les mêmes.

Ceci étant posé, quelques éléments d'analyse peuvent cependant être apportés concernant, d'une part, l'apport de l'IEJ comme source de financement de l'innovation et, d'autre part, l'intensité des accompagnements au regard des sorties positives.

5.2.1. L'IEJ, un outil financier qui facilite les expérimentations mais n'accompagne pas le processus d'innovation sociale

La littérature scientifique évoque **l'hybridation des ressources, c'est-à-dire le recours à des ressources marchandes, non marchandes ou non monétaires, publiques, privées, comme une des conditions de diffusion de l'innovation** (Bucolo, 2015 ; CRESS PACA / Lest Aix-Marseille Université, 2015). Les réflexions sur le modèle économique des innovations sociales sont essentielles dans une perspective de recherche de maximisation de l'impact social des innovations. Comme sur d'autres aspects évoqués dans la section 4, **les projets innovants étudiés s'écartent de cette description. En effet, l'enveloppe globale IEJ est composée de 3 sources de financements¹⁷. Au niveau du programme opérationnel national, il résulte un taux de cofinancement maximum très élevé (92%)** car le taux des Départements et Régions d'Outre-Mer, toutes éligibles à l'IEJ, est appliqué à l'ensemble des territoires inclus dans le PON IEJ. Parmi les projets étudiés, 8 projets sur 15 ont bénéficié de ce taux de cofinancement. Deux projets (portés par l'ICAM de Toulouse d'une part et l'Institut de l'Engagement d'autre part) ont un taux inférieur à 50%. Les cinq autres projets ont été financés par les dotations IEJ/FSE à hauteur de 75% à 86%. Dans la majorité des cas (6 cas sur 8), l'équilibrage du budget est atteint par de l'autofinancement et/ou par une autre subvention publique. Deux projets mentionnent également le recours à du bénévolat. L'hybridation des ressources est effective pour l'ICAM de Toulouse qui, outre les financements publics, mobilise en particulier des recettes d'activité, des financements privés et des dons.

Ainsi, **le règlement européen instaure d'office un effet de levier de l'IEJ** en rendant ce financement indissociable d'un montant équivalent du fonds social européen et d'une contrepartie nationale. **Toutefois**, comme le montre le paragraphe 5.1.6, **cet effet de levier ne semble pas perdurer au-delà de la convention IEJ**. Au regard du processus d'innovation sociale, **l'IEJ est donc un outil financier qui a un effet limité sur la diffusion des interventions**.

En revanche, l'IEJ, en raison des montants accordés importants et du taux global de cofinancement obtenu, a favorisé la mise en œuvre d'expérimentations (cf. section 4.4). Comme indiqué plus haut, elle a permis à des opérateurs d'envisager des projets de plus grande envergure et/ou d'intégrer des modalités d'action permettant de maximiser l'impact social des actions. En outre, les règles de gestion (avance de 40%, forfait jusqu'à 40% pour financer le coût

¹⁷ Conformément au règlement n°1304-2013 relatif au FSE, chaque Etat membre complète la dotation IEJ par une somme au moins égale prélevée sur l'allocation nationale FSE. Une contrepartie nationale est ajoutée sur la base du montant FSE mobilisé en fonction du taux de cofinancement propre à chaque région (selon la catégorisation de l'Union européenne : taux de cofinancement à 92% pour les régions les moins développées, à 75% pour les régions en transition et à 67% pour les régions les plus développées).

de l'opération,...) ont placé les porteurs de projet dans de bonnes conditions pour expérimenter et adapter les actions, le cas échéant.

Ce positionnement de l'IEJ au début du processus d'innovation sociale et visant majoritairement à favoriser les expérimentations peut être questionné dans la mesure où il existe actuellement plusieurs outils financiers d'aide à l'émergence des innovations sociales, que ce soit au niveau européen (ex : programme de l'UE pour l'emploi et l'innovation sociale – EaSI), au niveau national (ex : le fonds d'innovation sociale géré par BPI France, soutien apporté par l'association Ashoka à ses lauréats, soutiens apportés par des fondations) ou au niveau des collectivités. Or, à l'inverse, les instruments finançant la diffusion de l'innovation et la pérennisation des expérimentations ayant donné des résultats satisfaisants sont aujourd'hui beaucoup moins nombreux.

5.2.2. Des moyens d'accompagnement (durée et intensité) qui ne permettent pas à eux seuls de maximiser l'accès à l'emploi ou à la formation des jeunes NEET

Les schémas ci-après permettent de mettre en perspective l'investissement en temps des porteurs de projet (durée et intensité de l'accompagnement) avec les taux de sortie positive, l'éloignement des jeunes vis-à-vis de l'emploi et le type de projet.

Plusieurs constats généraux peuvent être formulés concernant la durée de l'accompagnement :

- **Aucun lien n'apparaît de façon évidente entre la durée de l'accompagnement et le taux de sortie positive.**
- Deux observations vont à l'encontre d'idées préconçues :
 - **A l'exception notable du projet d'Alter-Egax** qui propose un accompagnement d'une durée totalement adaptable en fonction des besoins du jeune, **les projets (cerclés de rouge) qui accompagnent les jeunes rencontrant les freins à l'emploi les plus importants ont retenu les durées d'accompagnement parmi les plus courtes** (entre 4 et 6 mois) le plus souvent. Comme évoqué plus haut, ces projets obtiennent des taux d'insertion dans l'emploi ou d'entrée en formation comparables au taux constaté dans l'ensemble des projets IEJ à fin décembre 2017 ; **hormis le projet d'Alter-Egax qui connaît un taux de sortie positive supérieur à la moyenne** (68% contre 46% en moyenne).
 - **Les porteurs de projets (cerclés de jaune) qui s'adressent à des jeunes moins éloignés de l'emploi ont pourtant choisi de proposer des accompagnements qui s'étendent dans la durée** (8 mois à minima), à l'exception notable de France Active dont le mode d'intervention est totalement spécifique.
- Les projets (cerclés de noir) visant les jeunes éloignés de l'emploi ont choisi des durées d'accompagnement extrêmement variables, allant de 6 semaines à 2 ans.

La mise en perspective des informations collectées relatives à l'intensité de l'accompagnement montre que :

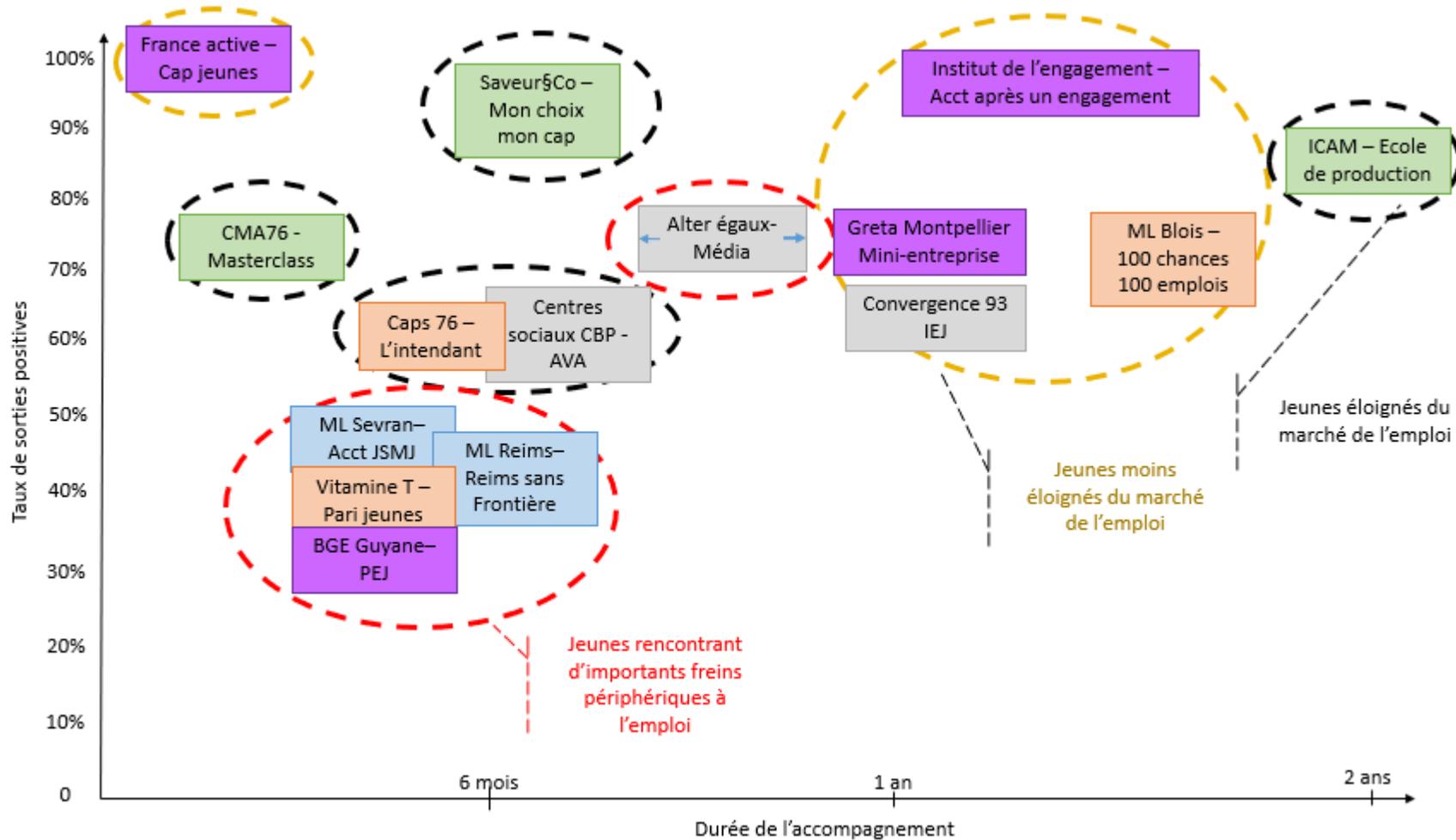
- **Les accompagnements les plus renforcés, c'est à dire sont mobilisés par les projets ciblant les publics éloignés de l'emploi (cerclés de noir), ainsi que par Alter-Egax**, qui s'adresse à des publics particulièrement éloignés du marché du travail. Or, ces projets connaissent des taux de sortie positive supérieur à la moyenne. Il semble, donc, que pour



ce type de public, un accompagnement intense soit un facteur favorisant l'accès à un emploi ou à une formation.

- **Les projets ciblant les jeunes rencontrant les freins les plus importants à l'emploi (cerclés de rouge) ont mis en œuvre des accompagnements d'intensité très variables.** Cependant, aucun de ces projets ne se démarque en termes d'accès à l'emploi ou à la formation. Cela laisse entrevoir qu'il est nécessaire d'agir sur d'autres dimensions du parcours d'insertion pour maximiser les résultats.
- **Assez logiquement, les accompagnements proposés aux jeunes moins éloignés de l'emploi (cerclés de jaune) sont plus légers.** Ce type d'accompagnement semble convenir à ces jeunes puisque les résultats en termes de sortie positive sont supérieurs à la moyenne constatée.

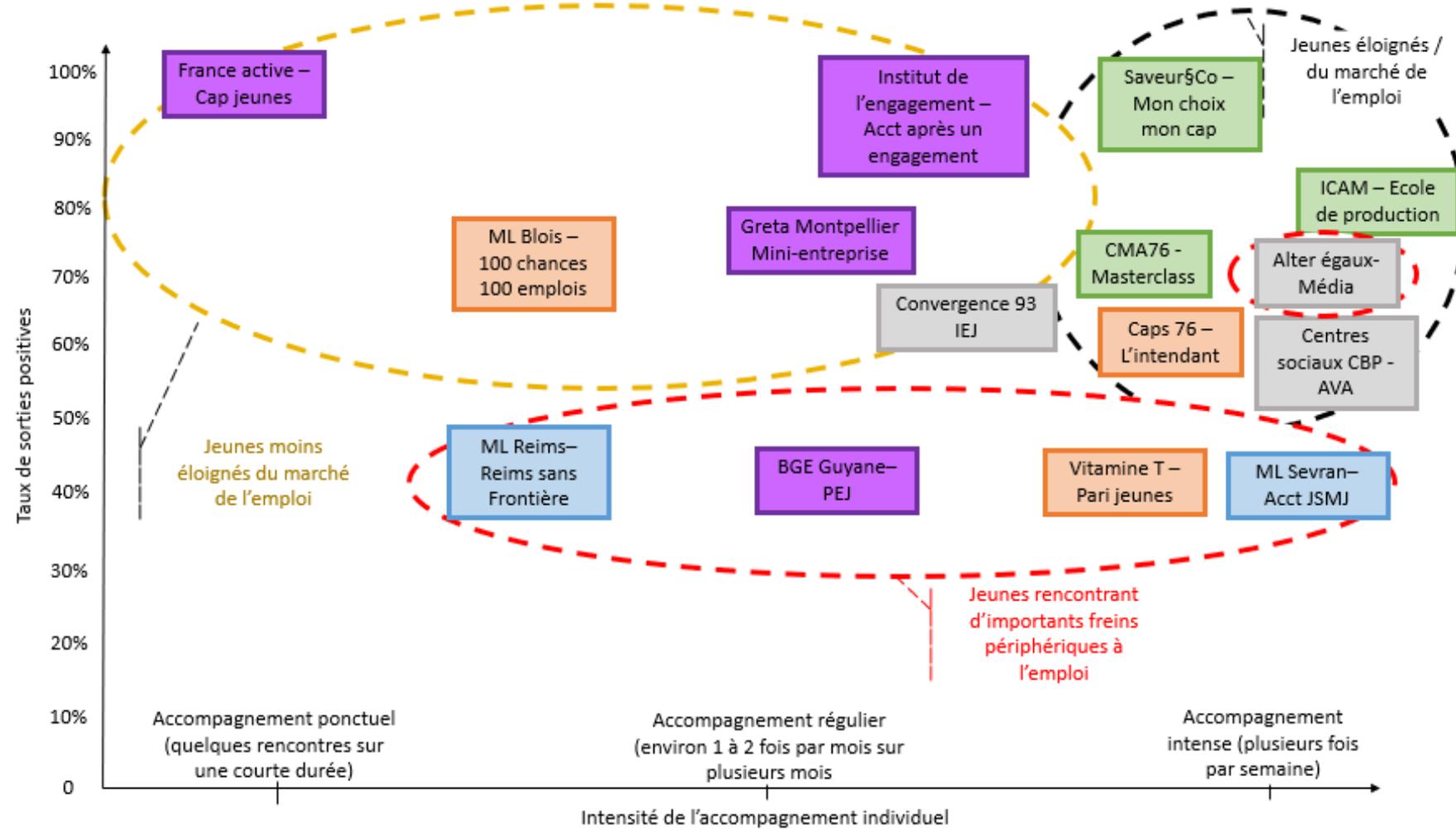
Taux de sortie positive en fonction de la durée de l'accompagnement, de l'éloignement des publics vis-à-vis de l'emploi et du type de projet



Légende couleur :

- 1. Accompagnement socio-professionnel renforcé
- 1bis. Actions ciblant un public spécifique
- 2. Esprit d'entreprendre et engagement
- 3. Apprentissage d'un métier dans des secteurs ciblés
- 4. Mise en situation professionnelle / lien entreprises

Taux de sortie positive en fonction de l'intensité de l'accompagnement individuel, de l'éloignement des publics vis-à-vis de l'emploi et du type de projet



5.2.3. L'intensité de l'accompagnement, un facteur non exhaustif expliquant le coût de l'accompagnement

Le schéma présenté page suivante met en perspective le taux de sortie positive avec le coût de l'accompagnement des projets par participant. Ce coût a été calculé à partir des éléments suivants déclarés par les porteurs de projet dans les bilans finaux sur MADFSE :

- Le nombre de participants cumulé sur l'ensemble de la période de réalisation du projet ;
- Le montant cumulé des charges directes de personnel déclarées ;
- Auquel a été ajouté le cas échéant le montant des prestations contribuant à l'accompagnement des jeunes (coaching, ateliers bien-être, accompagnement éducatif,...).

Pour les trois projets financés par des programmes opérationnels régionaux, c'est l'objectif ciblé de participants et le budget prévisionnel établi lors des demandes de subvention qui a été pris en compte. Il ressort de ces éléments que :

- **Les actions visant la découverte et/ou l'apprentissage de métiers dans des secteurs ciblés sont les actions qui ont un coût d'accompagnement parmi les plus élevés.** Ceci est à mettre en lien avec les compétences techniques pointues qu'il est nécessaire de mobiliser. Il s'agit également des actions qui proposent les accompagnements les plus intenses. Enfin, un des projets inscrits dans cette catégorie accompagne les jeunes dans le cadre d'une période d'internat de 6 semaines. Ces actions obtiennent les meilleurs résultats en termes de sortie positive.
- **Les actions étudiées de mise en situation professionnelle et de développement des liens avec le monde de l'entreprise** ont un coût d'accompagnement inférieur à la médiane. Ce constat trouve sans doute des explications variées en fonction des projets. A titre d'illustration :
 - **Caps 76** qui porte le projet l'intendant propose un accompagnement intense et s'adresse à un nombre très limité de participants (36), ce qui renchérit son coût. Cependant, l'accompagnement est conduit sur une durée limitée (6 semaines). En outre, l'établissement ne valorise pas l'ensemble des compétences mobilisées dans le budget IEJ. Seuls les postes d'encadrants techniques sont pris en compte, alors que l'équipe d'éducateurs spécialisés intervient en particulier sur les freins périphériques à l'accès à l'emploi.
 - **A l'inverse, la Mission Locale du Blaisois** met en œuvre un accompagnement dans la durée (18 mois) mais la fréquence des entretiens et le nombre de professionnels mobilisés sont moindre.

Il n'est donc pas possible de tirer une conclusion générale concernant le coût d'accompagnement de ce type de projet.

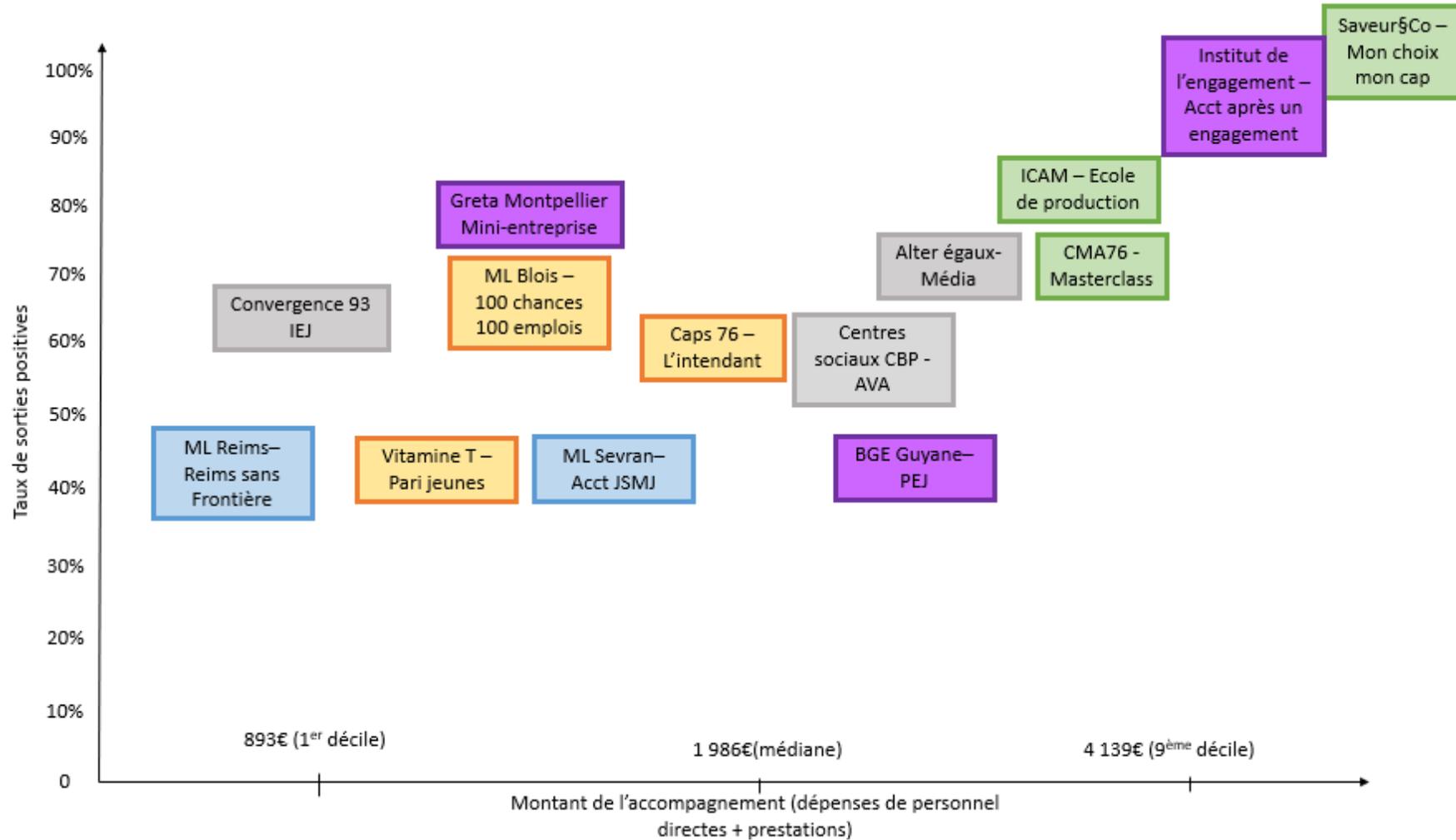
- Il en va de même pour les autres catégories d'actions. A noter que la série 1 correspondant aux actions centrées sur un accompagnement socio-professionnel renforcé concentre la plus grande diversité de situations.

A noter qu'au-delà des dépenses liées à l'accompagnement, le coût par participant peut être impacté en particulier par les salaires ou indemnités de stages versés par certains porteurs, par les frais éligibles de déplacement, de restauration et d'hébergement des participants ainsi que par



les charges de fonctionnement directes. Ces dernières sont diversement valorisées dans les budgets par les porteurs de projet.

Taux de sortie positive en fonction du coût de l'accompagnement par participant (comprenant le montant des charges directes de personnel et le montant éventuel des prestations) et du type de projet



Légende couleur :

- 1. Accompagnement socio-professionnel renforcé
- 1bis. Actions ciblant un public spécifique
- 2. Esprit d'entreprendre et engagement
- 3. Apprentissage d'un métier dans des secteurs ciblés
- 4. Mise en situation professionnelle / lien entreprises

5.3. Devenir des projets : entre abandon et évolutions « à la marge »

Parmi les 15 projets analysés, certains préexistaient au financement IEJ tandis que d'autres constituaient une toute première expérimentation d'un mode d'action se voulant innovant (cf. section 4). Lors de la conduite des études de cas, ils se trouvaient tous à une période charnière de renouvellement potentiel de leur action.

Ainsi, **parmi les projets ayant rencontré des difficultés de mise en œuvre**, dans un cas, le projet est abandonné en l'absence de nouveau financement IEJ. En revanche, les autres projets tirent profit de l'expérience conduite :

- Soit pour **transférer le projet auprès d'un autre public** jugé plus pertinent au regard du modèle d'intervention expérimenté ;
- Soit pour **faire évoluer de manière notable le projet** afin de mieux prendre en compte les besoins des jeunes NEET.

Néanmoins, avoir conduit un **projet présentant des résultats satisfaisants n'assure pas le renouvellement du financement IEJ**. En effet, le principe des appels à projets ne garantit aucunement que les financements IEJ puissent être pérennisés à l'issue d'une programmation. Ainsi, plusieurs projets se sont vu **refuser un nouveau financement en raison de nouvelles orientations adoptées par les autorités de gestion** (ex : recentrage sur des projets de grande ampleur) mettant les porteurs en difficulté alors même que l'intérêt du projet semblait démontré. Dans ce cas de figure, les **porteurs tentent de faire perdurer le projet pour ne pas en perdre tous les acquis mais sous un format moins qualitatif** en l'absence de financements suffisants (ex : poursuite de l'action sans recourir à des prestataires extérieurs et donc en réduisant l'approche pluridisciplinaire présente durant le financement IEJ).

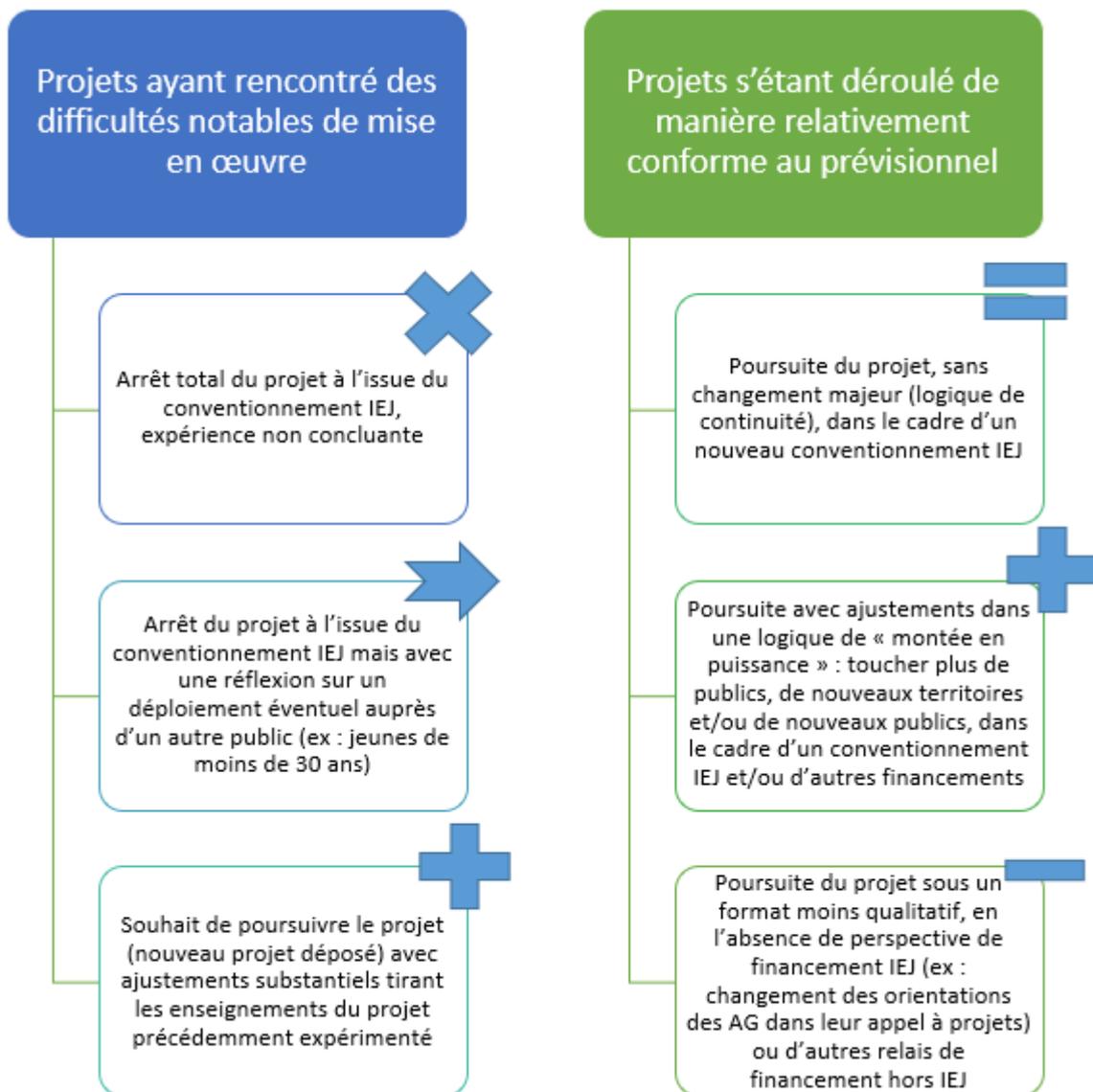
Parmi les projets « réussis », la plupart semblent cependant avoir des perspectives de poursuite, le plus souvent dans une logique de continuité (pas de modification substantielle du projet). **Parmi les 15 projets, deux envisagent un déploiement à plus grande échelle** visant à augmenter le nombre de jeunes participants, voire à se déployer sur de nouveaux territoires. Convaincus de l'intérêt et de l'efficacité de leur projet, les porteurs concernés s'avèrent particulièrement actifs dans leur recherche de financement afin de faire perdurer l'action, y compris si le financement IEJ devait s'arrêter.

Au final, que les projets se soient déroulés dans de bonnes conditions ou qu'ils aient rencontré des difficultés notables dans leur déploiement ne présage pas nécessairement de leur devenir.

Sur les 15 projets analysés, **6 cas de figure ont pu être identifiés concernant la pérennisation, voire l'essaimage des projets** (déploiement à plus grande échelle et/ou sur d'autres territoires).

Le schéma page suivante synthétise ces différents cas de figure.

Perspectives et devenir des projets à l'issue du financement : 6 cas de figure identifiés



Si les possibilités de pérennisation, voire d'essaimage, sont ainsi diverses, il apparaît qu'elles vont dépendre tout à la fois de la capacité du porteur de démontrer l'efficacité de son projet et de rechercher d'autres financements mais aussi des orientations adoptées par les autorités de gestion. Sur ce dernier point, il apparaît que ces orientations ne favorisent pas toujours les projets ayant démontré de leur efficacité. Aussi, **la prise de recul des autorités de gestion sur les enseignements à tirer des innovations semble-t-elle particulièrement limitée**, ne permettant pas d'alimenter une réflexion plus globale sur les évolutions à apporter aux politiques d'insertion à destination de la jeunesse. **Les porteurs de projets dont l'action a démontré son intérêt peuvent alors se retrouver relativement isolés pour valoriser leur projet**, alors même que certains verraient un intérêt à ce que celui-ci soit repris par d'autres opérateurs. **Rien ne semble aujourd'hui avoir été pensé pour permettre un essaimage des projets à plus grande échelle et sur des territoires qui ne sont pas couverts par les porteurs aujourd'hui concernés.**

6. CONCLUSION ET ELEMENTS DE CAPITALISATION

6.1. La capacité de l'IEJ à favoriser, soutenir et diffuser les expérimentations

6.1.1. Conclusions

- Si l'IEJ doit encourager l'innovation en application des règles du Fonds social européen, **les documents cadre (règlement européen, programmes opérationnels) ne précisent pas les résultats spécifiquement attendus en matière d'innovation sociale**. Il apparaît nécessaire de rappeler ici que l'innovation n'est en effet pas l'objectif prioritaire de la DGEFP, qui visait plutôt une programmation rapide des crédits dans l'objectif d'agir sur le chômage conjoncturel¹⁸. Il en résulte :
 - Une **appropriation très variable de cette notion** par les autorités de gestion et les porteurs de projet ;
 - **Des innovations limitées en termes de rupture avec l'existant**, qui s'appuient sur des solutions existantes en vue de les améliorer, en ajoutant de nouveaux éléments ou en réassemblant des éléments existants dans différents domaines (ex : éducation spécialisée, insertion professionnelle,...).
 - Une **mise en œuvre partielle du processus d'innovation sociale** (émergence – expérimentation – évaluation – diffusion). En particulier, **la phase d'évaluation en vue d'une appropriation et d'une diffusion de l'approche ajustée n'a, dans l'ensemble, été pensée ni par les autorités de gestion, ni par les porteurs de projet**. En effet, le matériau collecté pour la présente évaluation n'a pas mis en évidence de démarches de capitalisation, hormis au niveau de quelques porteurs de projet mais de manière relativement isolée. Le déploiement, l'essaimage d'expérimentations efficaces ne sont pas une dimension du pilotage de l'IEJ. En effet, en lien avec les objectifs fixés par la Commission européenne, l'attention des autorités de gestion s'est focalisée sur les résultats à la sortie des actions (en termes d'accès à l'emploi ou à la formation) et moins sur les modes d'action à privilégier ou sur la prise en compte des facteurs favorables ou défavorables à l'insertion (freins périphériques, capacité de travail en réseau et légitimité perçue du porteur, capacité de repérage et d'accroche des publics, soutien des politiques locales,...). **Or, l'innovation n'a d'intérêt que si l'on en tire des enseignements pour améliorer les dispositifs, voire les politiques d'insertion des jeunes. En lien avec ce constat, il n'y a pas eu de réflexion jusqu'à présent sur la pérennisation des projets qui ont fait leurs preuves**. Parmi les projets étudiés, certains vont se poursuivre malgré des résultats limités, d'autres vont s'arrêter ou continuer selon des modalités restreintes, alors qu'ils semblent efficaces. Cela entraîne une **perte des acquis qui auraient pu être capitalisés** et, de fait, **minimise l'efficacité de l'IEJ** qui a souvent correspondu à un engagement fort des acteurs et à des moyens financiers importants.

¹⁸ Cf. Quadrant Conseil – KPMG, Evaluation de l'impact de l'IEJ Lot n°1 - projet de rapport final, octobre 2018

- **En fonction des stratégies de programmation des autorités de gestion mais aussi des dispositifs déjà existant sur les territoires, des projets innovants ont peiné à trouver leur place.** Cela s'est traduit par une difficulté de recrutement des jeunes NEET. Cette concurrence entre dispositifs n'est pas propre aux projets étudiés dans le cadre du lot n°5. Elle est une caractéristique globale de la politique d'insertion des jeunes en France¹⁹.

6.1.2. Recommandations

1. Au niveau de la DGEFP,
 - Préciser la logique d'intervention de l'IEJ (cf. scénarii proposés dans le projet de rapport final rédigé par le groupement KPMG – Quadrant Conseil) et définir la place de l'innovation sociale en son sein en tenant compte des outils de financement déjà existants dans ce domaine (qui, pour rappel, financent essentiellement l'émergence et l'expérimentation des innovations mais peu leur déploiement) ;
 - Elaborer un cadre national précisant les critères d'innovation à prendre en compte dans la sélection des projets (cf. nombreux travaux conduits pour identifier l'innovation sociale d'un projet requérant un financement) ainsi que les processus attendus en termes d'expérimentations nouvelles et/ou de déploiement d'expérimentations déjà existantes (en s'appuyant sur les différents modèles de changement d'échelle : diversification, duplication, fertilisation, coopération, fusion). A noter qu'en pratique, plusieurs modèles se combinent le plus souvent et que le modèle choisit dépend de la stratégie adoptée / souhaitée par le porteur de projet / entrepreneur social.
2. Au niveau des autorités de gestion, en amont d'un financement destiné à encourager l'innovation,
 - Identifier les sujets où les innovations peuvent venir répondre à un besoin non ou mal couverts sur le territoire (ex : repérage, prise en compte de publics spécifiques, ...) en se basant sur un diagnostic réalisé par l'autorité de gestion ou par les porteurs de projets ;
 - Instruire les projets sous l'angle des critères d'innovation déterminés au niveau national ajustés au contexte local.
3. En aval du financement, organiser la capitalisation des pratiques expérimentées et des résultats obtenus au niveau de chaque projet et de manière globale, pour en tirer des enseignements utiles à la conduite de la politique d'insertion des jeunes.

¹⁹ Dans son rapport, le groupement KPMG – Quadrant Conseil rapporte spécifiquement sur l'IEJ que « les difficultés de recrutement ont été liées à la concentration des dispositifs sur une cible commune de NEET chômeurs et éloignés de l'emploi, sans cibler un public spécifique » (p. 43). Il indique également que « la concurrence entre dispositifs s'est largement faite sur la figure du jeune chômeur peu qualifié, une « ressource abondante » et facile d'accès, mais pour laquelle les dispositifs sont nombreux, et l'étaient déjà avant l'IEJ » (p. 48) ; Quadrant Conseil – KPMG, Evaluation de l'impact de l'IEJ Lot n°1 - projet de rapport final, octobre 2018

6.2. La capacité des projets innovants financés par l'IEJ à repérer et accompagner les jeunes les plus éloignés de l'emploi

6.2.1. Conclusions

- **Si l'on parle généralement de la population « NEET », cette dernière renvoie à des réalités très hétérogènes**, allant de jeunes diplômés temporairement éloignés du marché de l'emploi à des jeunes ayant quitté précocement le système éducatif. Ces jeunes peuvent être chômeurs (de courte ou longue durée), avoir renoncé à chercher un emploi, avoir des responsabilités familiales ou une problématique de santé qui les éloignent du marché du travail,... A l'image de l'ensemble des actions programmées dans le cadre de l'IEJ, **les projets innovants ou expérimentaux n'ont, à quelques exceptions près, pas tenu compte dans leurs projets initiaux de cette diversité de situations**. Ils indiquaient s'adresser « aux jeunes NEET » en précisant parfois une classe d'âge. **Or, l'analyse des résultats des projets souligne la nécessité d'avoir une connaissance fine des situations** auxquelles l'intervention s'adresse pour maximiser l'impact.
- Dans les faits, **la concurrence entre les dispositifs** d'insertion des jeunes financés ou non par l'IEJ **a amené des porteurs de projet à affiner les profils de jeunes ciblés**. Au final, la majorité des projets étudiés s'adressent à des jeunes éloignés, voire très éloignés de l'emploi ou de la formation et présentent des difficultés sociales freinant leur parcours d'insertion.
- Comme pour l'ensemble des projets financés par l'IEJ (cf. Lot n°1 – projet de rapport final élaboré par KPMG – Quadrant Conseil, octobre 2018), **les particularités des jeunes NEET vis-à-vis de l'emploi (motivations, comportements, freins) et les modalités de repérage n'ont pas suffisamment été anticipées** conduisant à des difficultés de recrutement et à la nécessité d'adapter les modalités d'inclusion et d'accompagnement initialement envisagées. Ces adaptations ont donné lieu à des procédés innovants qui ne sont cependant pas valorisés dans le pilotage de l'IEJ. En effet, ceux-ci n'ont pas toujours été financés et il n'y a pas de démarche de capitalisation des expériences, alors même qu'il s'agit d'un apport important pour la politique d'insertion des jeunes.

6.2.2. Recommandations

4. S'appuyer sur les connaissances acquises par les porteurs de projets concernant les particularités des publics NEET pour les prendre en compte dans les dispositifs mis en œuvre à destination des jeunes en insertion professionnelle.
5. Tester à plus grande échelle les modalités innovantes de repérage des jeunes mises en œuvre par certains projets (cf. monographies : mobilisation du partenariat, de compétences, démarche « aller vers », ...).
6. Prévoir le financement de ces modalités de repérage.

6.3. La capacité des projets innovants financés par l'IEJ à mettre en œuvre des approches efficaces

6.3.1. Conclusions

- Si les projets qui ciblent des jeunes proches de l'emploi obtiennent des taux de sortie positive supérieurs à la moyenne, **la situation initiale des publics vis-à-vis de l'emploi n'est pas le seul facteur explicatif** car certains projets ciblant des jeunes éloignés du marché du travail obtiennent des taux similaires.
- **Les approches les plus efficaces dépendent de la capacité des porteurs de projet à s'adapter aux différentes situations des jeunes NEET.** Cela rejoint la conclusion formulée dans la section précédente. En effet, certaines interventions sont particulièrement appropriées pour des jeunes proches de l'emploi, tandis qu'elles présentent des limites pour des jeunes plus éloignés. Deux types d'approche présentent de bons résultats quel que soit l'éloignement des jeunes vis-à-vis de l'emploi :
 - Les projets visant l'apprentissage d'un métier ;
 - Les projets reposant sur le renforcement des liens avec le monde de l'entreprise.

A noter, pour certains publics, ils doivent être combinés à un accompagnement individualisé permettant de lever les freins périphériques.

Par ailleurs, le principe de la Garantie européenne de la jeunesse (accompagnement jusque dans l'emploi et la formation) n'est pas effectif la plupart du temps. Or, la continuité de l'accompagnement dans les premiers mois d'emploi / de formation a démontré son efficacité en termes de sécurisation du parcours.

- L'analyse des projets met également en évidence **l'importance de la personnalisation de l'accompagnement**, dans le sens, d'un lien étroit et d'une relation de confiance établie avec un référent de proximité et d'une intensité variable de la fréquence des entretiens en fonction des besoins des jeunes. Cette approche individuelle combinée à des modalités d'action collective favorisant le travail en équipe, l'émulation de groupe permet d'agir sur un ensemble de facteurs favorables à l'insertion professionnelle.
- Bien que la création de partenariats ait été très régulièrement une source de difficultés (en particulier dans la phase de recrutement des jeunes), **la diversité et la structuration de relations avec des acteurs diversifiés est un facteur d'innovation et de réussite important des projets.** Les liens ainsi établis ont été l'occasion de mettre en œuvre des approches empruntées à d'autres secteurs : les démarches « work first » au secteur de l'hébergement et du logement adapté (expérimentation Housing First), le coaching au domaine sportif, le conseil en image à la communication,... **Néanmoins, la difficulté à travailler de manière partenariale a été identifiée pour plusieurs projets.** Elle est reliée à l'organisation du système d'acteurs sur un territoire donné : méconnaissance entre les acteurs ; manque d'interfaces de travail communes, freins et risques financiers à élaborer des partenariats, turn over,... Ici encore, la situation de concurrence a eu un effet défavorable : elle a empêché ou retardé les synergies qui auraient pu exister entre des projets complémentaires et abouti à des actions menées parallèlement sans articulation (d'autant plus que l'IEJ n'a pas été, la plupart du temps, considérée par les autorités de gestion comme un programme devant faire l'objet d'une animation).

6.3.2. *Recommandations*

7. Déployer une politique ciblant l'insertion des jeunes NEET dans une logique encourageant l'articulation entre les projets et évitant la concurrence délétère entre les acteurs.
8. Soutenir des projets démontrant une capacité d'accompagnement partant des besoins des jeunes et/ou ciblant des besoins particuliers des jeunes non pris en charge (ou imparfaitement malgré la multitude d'actions déjà existantes).
9. Soutenir les projets contribuant à la mise en réseau des jeunes avec le monde de la formation et du travail.
10. Renforcer les exigences d'accompagnement post-action IEJ durant les premiers mois en emploi ou en formation (cf. Garantie européenne de la jeunesse).

7. ANNEXES

7.1. Détail de la démarche de définition des marqueurs de l'innovation dans l'IEJ

Afin d'identifier des marqueurs de l'innovation dans le cadre de l'IEJ, cinq étapes préalables ont été réalisées :

- 1- **Sélection de grands marqueurs généraux d'innovation issus de la littérature** (cf. section 2 de la note de cadrage).
- 2- **Lecture et analyse des évaluations régionales de 2016** : cette lecture préalable a permis à l'équipe de prendre connaissance du positionnement des autorités de gestion et autorités de gestion déléguées vis-à-vis de l'innovation dans le cadre de l'IEJ ainsi que de l'analyse des évaluateurs en termes d'innovation des projets financés (un chapitre est consacré aux premiers résultats en termes de novation et de diversification des actions). Dans une moindre mesure, elle a permis d'identifier des premières actions pouvant intégrer le corpus de projets innovants.
► Une synthèse a été rédigée par région.
- 3- **Recensement des projets innovants auprès des autorités de gestion** : une grille permettant de recenser les différents projets a été adressée au mois de décembre 2017 à l'ensemble des autorités de gestion régionales et déléguées de la DGEFP afin que celles-ci remontent au cabinet les projets qu'elles jugent innovants. La grille proposait de justifier le caractère innovant des actions sur la base des marqueurs généraux suivants :
 - Nouveau service proposé / Nouveau support ;
 - Nouvel opérateur ;
 - Nouveau public ;
 - Prise en compte d'un besoin non ou mal satisfait ;
 - Mobilisation de multiples partenaires (acteurs institutionnels/financeurs, acteurs opérationnels, bénéficiaires, secteur public, privé, associatif, ...) ;
 - Recours à des financements divers (subventions privées, publiques, prestations, dons,...) ;
 - Projet jugé « atypique » par rapport à l'existant.

Les autorités de gestion ont été invitées à cocher dans la grille un ou plusieurs de ces marqueurs pour chacune des actions proposées.

20 autorités de gestion ont répondu à la sollicitation.

► Une liste recensant les projets innovants et leurs caractéristiques a été dressée.

- 4- **L'analyse documentaire des projets à travers le site « Ma démarche FSE »** : les consultants d'ITINERE ont consulté un certain nombre de projets identifiés ou non par les autorités de gestion du PO national. Si des marqueurs généraux de l'innovation sont apparus à la lecture des éléments issus de la convention et/ou du bilan, l'action a été intégrée dans le corpus de projets.

A ce niveau, l'objectif n'était pas d'avoir une démarche exhaustive d'analyse de tous les projets enregistrés dans « Ma démarche FSE ».

► Une fiche de présentation des projets a été rédigée.

5- Un entretien exploratoire a été réalisé avec un référent au sein des autorités de gestion

Ces entretiens ont permis de :

- Identifier les projets jugés innovants dans la programmation IEJ 2014 - 2017 (quand la liste n'avait pas été adressée au cabinet),
- Discuter les dimensions innovantes du projet pour comprendre les représentations de l'innovation pour l'interlocuteur,
- Explorer, du point de vue de l'interlocuteur, la capacité de l'IEJ à soutenir l'émergence ou le déploiement d'innovations en matière d'insertion professionnelle et, le cas échéant, échanger sur l'utilisation de cette capacité dans les appels à projets.
- Obtenir les documents (conventions ou cahier des charges, voire bilans) relatifs aux projets financés par les Régions (ceux-ci ne sont pas inscrits dans « Ma démarche FSE »).

► Les entretiens ont été reportés dans une grille commune.

L'ensemble de ces 5 étapes a permis de constituer une base de 93 projets potentiellement innovants et / ou expérimentaux.

7.2. Définition des marqueurs de l'innovation retenue dans le cadre de la présente évaluation

Cette section expose la définition des 8 marqueurs utilisés pour caractériser l'innovation sociale des projets financés dans le cadre de l'IEJ.

Dimension « PUBLIC »

Le rapport de la DARES et de France Stratégie consacré à l'insertion professionnelle des jeunes paru en décembre 2017 souligne « *la multiplicité des profils et [la] différenciation de plus en plus forte des jeunes en recherche d'emploi* », (p.84).

Face à ce constat, il a semblé intéressant de **documenter l'apport de projets qui ont ciblé un public spécifique parmi la population de jeunes NEET.**

- 1. Projet ciblant une sous-population parmi les jeunes NEET et/ou des jeunes non repérés par le SPE ;** Une sous-population peut cibler un profil particulier de jeunes NEET (jeunes de l'ASE, jeunes en situation de handicap, jeunes sous main de justice, jeunes en milieu rural) ou une population présentant un besoin particulier (ex : jeunes en situation d'illettrisme). Fréquemment, ces jeunes ne sont pas accompagnés par une mission locale ou par un autre acteur du SPE.

Dimension « OPERATEUR »

Depuis les années 1980, les acteurs contribuant à la politique emploi – insertion sont prioritairement les acteurs membres du SPE au sens strict (Unités territoriales des DIRECCTE, Pôle Emploi, Missions Locales) ou dans un sens « élargi » (notamment le réseau des Cap Emploi sur le champ du handicap, les Maisons de l'Emploi et les PLIE,...). Interviennent également dans ce champ les collectivités locales, les Conseils Départementaux ainsi que les Régions au regard de leurs compétences légales.

Plus récemment et dans une moindre proportion, les acteurs de l'économie sociale et solidaire, ont été à l'origine de nombreux projets innovants, y compris en matière d'emploi et d'insertion. Ils sont de natures diverses : Structures d'Insertion par l'Activité Economique ; Coopératives d'Activités et d'Emploi ; Associations d'appui aux entrepreneurs ; Fondations...

Plus spécifiquement, le rapport pré-cité de la DARES estime qu'« en présence de nombreux freins périphériques, l'impératif d'accès des jeunes à des aides diversifiées exige [...] une coordination renforcée au niveau local entre les acteurs des champs de l'emploi, du sanitaire et du social ». Il ajoute que « les acteurs de l'économie sociale et solidaire développent également des offres dans des domaines d'innovation sociale (lutte contre l'exclusion numérique, accès à la mobilité, insertion par l'activité économique, crèches à vocation d'insertion professionnelle) ». (p. 81)

- 2. Projet porté par un opérateur hors champ SPE/Formation/Insertion** ; opérateur dont le cœur de métier n'est ni l'insertion, ni la formation professionnelle. Il peut intervenir dans le secteur de l'ESS, dans le secteur économique, culturel,...
- 3. Projet porté par un opérateur du champ SPE/Formation/Insertion mais nouveau sur la cible des NEET** : opérateur dont l'activité centrale est l'insertion ou la formation professionnelles mais qui intervient habituellement auprès d'autres publics que les NEET.

Dimension « PARTENARIAT »

La littérature permet de mettre en évidence que l'approche collaborative et l'implication de multiples acteurs concernés par le projet constituent un des marqueurs de l'innovation sociale.

- 4. Projet mobilisant des acteurs de secteurs diversifiés** : implication dans le projet et au service des jeunes d'acteurs du secteur social, culturel, sportif, éducatif, économique,... permettant une approche globale des problématiques et freins à l'insertion.
- 5. Projet mis en œuvre avec et par les entreprises** : projets dans lesquels les entreprises sont au cœur du projet et impliquées à différents niveaux de mise en œuvre, pas uniquement pour de la mise en situation professionnelle.

Dimension « APPROCHE »

Dans une définition fortement reprise dans la littérature, Camil Bouchard présente l'innovation comme : « toute nouvelle approche, pratique ou intervention, ou encore, tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou résoudre un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés ».

Plus précisément, la littérature met en avant les points suivants :

- Le recours à l'expérimentation auprès des publics invisibles ;

- La mise en place d'accompagnement personnalisé privilégiant une offre souple de services et de prestations, en fonction des différents freins rencontrés et des actions spécifiques à mettre en œuvre (dont santé, logement, numérique, mobilité, etc.) ;
 - Le recours à des approches pédagogiques nouvelles ;
 - La mobilisation de supports tels que des outils numériques (digitalisation de la formation pour en faciliter l'accès) et de médias.
- 6. Projet proposant une démarche active de repérage/mobilisation des jeunes :** « aller vers » des jeunes qui ne s'adressent pas spontanément aux acteurs du SPE en s'appuyant sur les réseaux sociaux, des campagnes de communication (radio, TV, ...), des réseaux d'acteurs différents, sur le bouche-à-oreille, en se rendant dans des lieux non dédiés à l'insertion professionnelle.
- 7. Projet proposant un mode d'accompagnement alternatif à la norme.** L'alternative peut se situer à différents niveaux : la mise en œuvre du principe « work first » ou d'une pédagogie par le travail, la création d'un sas vers un dispositif d'insertion plus structuré ou vers l'apprentissage, l'articulation entre accompagnement individualisé et action collective, la mise en place d'un accompagnement global (traitant également des freins périphériques,...), la prise en compte des nouveaux comportements des jeunes (défiance vis-à-vis des institutions, volonté d'être maître de son avenir,...),...
- 8. Projet s'appuyant sur un support atypique :** il s'agit d'outils, supports, moyens (ex : outils numériques, sport, médias, approche réflexive, utilisation du collectif, apprentissage par les pairs,...) utilisés pour travailler sur le diagnostic de la situation des jeunes, leur projet professionnel ou leur formation.

7.3. Le référentiel d'évaluation

Questions évaluatives telles que formulées dans le cahier des charges	Sous-questions évaluatives	Critères d'appréciation	Indicateurs / Descripteurs
<p>Question clé 6 – Quelles sont la valeur ajoutée et les conditions de pérennité ou de transférabilité de ces actions expérimentales et/ou innovantes ?</p>	<p>6.1 Les caractéristiques des projets innovants / expérimentaux financés par l'IEJ représentent-elles une plus-value par rapport à l'existant ?</p>	<p>Les projets innovants / expérimentaux financés par l'IEJ présentent des spécificités par rapport à l'existant (en termes de publics ciblés, de mise en œuvre, de gouvernance, des partenariats,...). Par rapport à l'offre de services existante, ils apportent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un service complémentaire • Un service adapté • Un service substitutif • Un service singulier <p>Les projets innovants / expérimentaux s'inscrivent dans une stratégie d'intervention différentes des stratégies adoptées habituellement</p> <p>Ces spécificités apportent une plus-value au regard de l'offre de service existante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modalités de mise en œuvre (en termes de repérage / mobilisation des jeunes, accompagnement personnalité, aide à l'insertion) • Description des partenariats • Description de la gouvernance • Type de spécificité apportée par le projet (offre complémentaire, adaptative, substitutive, singulière) • Stratégie d'intervention poursuivie (types de réalisation, résultats immédiats attendus y compris d'ordre organisationnels, effets attendus sur les jeunes à moyen puis à long terme)
	<p>6.2 Dans quelle mesure l'IEJ a-t-elle favorisé l'émergence et/ou la diffusion de projets innovants ou expérimentaux ?</p>	<p>L'IEJ a permis à de nouveaux opérateurs d'intervenir dans le champ de l'insertion des jeunes NEET</p> <p>L'IEJ a favorisé l'émergence d'initiatives nouvelles et/ou atypiques par rapport à l'existant</p> <p>L'IEJ a contribué à consolider des expérimentations initiées préalablement</p> <p>L'IEJ a contribué à diffuser des expérimentations sur d'autres territoires, auprès d'autres publics</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques du projet dans l'approche des jeunes et de l'accompagnement • Genèse et antériorité du projet par rapport à l'IEJ • Caractéristiques des porteurs de projet et des partenaires • Evolution du projet avant / après le financement • Evolution du projet au cours de la programmation IEJ • Devenir des projets au terme du programme • Difficultés rencontrées

<p>Question clé 3 – Au regard des réalisations et résultats visibles, le projet paraît-il efficace par rapport aux cibles fixées ?</p>	<p>3.1 Comment le projet innovant contribue-t-il à l'objectif d'insertion durable des jeunes dans l'emploi ?</p>	<p>Les projets innovants / expérimentaux ont permis à leurs participants de s'inscrire dans un parcours d'insertion</p> <p>Les projets innovants / expérimentaux ont permis à leurs participants de trouver un emploi ou un stage</p> <p>Les projets innovants / expérimentaux ont permis à leurs participants de trouver une formation qualifiante</p> <p>Les projets innovants / expérimentaux ont permis à leurs participants de reprendre confiance en eux, de s'inscrire dans une dynamique</p> <p>Les projets innovants / expérimentaux ont permis à leurs participants de développer leur réseau social et professionnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Types de sortie • Taux de sorties positives dont en CDI, en CDD de plus de 6 mois, en formation qualifiante • Motifs d'abandon • Niveau de satisfaction des jeunes vis-à-vis du projet • Résultats perçus par les jeunes, par les partenaires, par le porteur de projet
	<p>3.2 Les publics cibles ont-ils effectivement été atteints ?</p>	<p>Les projets innovants / expérimentaux ont permis de cibler les jeunes NEET qui ont les plus grandes difficultés d'insertion professionnelle ou qui rencontrent des difficultés particulières peu prises en compte par les services existants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques des publics touchés par rapport aux publics ciblés
<p>Question clé 4 – Les réalisations et résultats observés sont-ils satisfaisants au regard des moyens financiers mobilisés ?</p>	<p>4.1 Les modalités de financement assurent-elles la viabilité économique du projet ?</p>	<p>L'IEJ a eu un effet de levier pour la mobilisation d'autres financements</p> <p>Les modalités de financement du projet permettent de couvrir les charges directes du projet</p> <p>Les modalités de financement du projet permettent de couvrir au moins une partie des charges indirectes du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sources de financement mobilisées • Répartition par type des financements • Principaux postes de charge • Taux de financement des principaux postes de charge par l'IEJ • Appréciation des dépenses éligibles à l'IEJ par rapport au coût global du projet

Question clé 4 - Les réalisations et résultats observés sont-ils satisfaisants au regard des moyens financiers mobilisés ?	4.2 Les modalités de financement ont-elles permis de mobiliser les moyens humains adaptés ?	<p>Les effectifs sont adaptés au nombre de jeunes accompagnés.</p> <p>Les fonctions et qualifications représentées au sein de l'équipe sont adaptées aux objectifs du projet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Effectifs et ETP impliqués dans le projet • Nombre de jeunes accompagnés par chaque professionnel • Fonctions et qualifications des membres de l'équipe • Missions par poste en direction des jeunes, des partenaires, des financeurs,...
	4.3 Quels sont les coûts unitaires par type d'opération et par groupe cible ?	<p>Le coût du projet par bénéficiaire et par an est expliqué par les modalités de mise en œuvre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coût du projet par bénéficiaire et par an au regard du coût unitaire constaté dans l'évaluation globale
Question « capitalisation » :			
Quels enseignements peuvent être tirés des projets innovants ou expérimentaux financés par l'IEJ ?	Quels sont les types d'action les plus efficaces, pour quels groupes et dans quels contextes ?		<ul style="list-style-type: none"> • Typologie des actions
	Quels sont les types d'action les plus efficaces et les plus efficaces en termes de ratio coûts / résultats ?		<ul style="list-style-type: none"> • Typologie des actions
	Dans quelle mesure les projets financés peuvent-ils être transférés sur d'autres territoires, auprès d'autres publics, portés par d'autres opérateurs ?		<ul style="list-style-type: none"> • Faisabilité du transfert

7.4. Les personnes rencontrées dans le cadre de l'évaluation

7.4.1. Les représentants des autorités de gestion interrogés dans la phase de cadrage

- DIRECCTE AURA (Auvergne), Valérie LAFONT, Service FSE
- REGION AUVERGNE RHONE-ALPES, Isabelle PRUDHOMME, Service FSE
- DIRECCTE CHAMPAGNE-ARDENNES, Christelle FAVERGEON, Responsable Unité FSE « Accompagnement des mutations économiques - axe 2 », Responsable « Initiative pour l'emploi des jeunes IEJ/FSE »
- REGION CHAMPAGNE ARDENNE, Marie BASINSKI, Chargée de mission évaluation, Service pilotage, Direction Europe et International, Caroline LEBRUN, Référente FSE/IEJ pour le PO Champagne-Ardenne et le chargé de mission apprentissage
- DIECCTE GUADELOUPE, Lambert DINGI, Chef de service FSE
- REGION GUADELOUPE, Sarah NIRELEP, Chargée de mission
- DIECCTE GUYANE, Sébastien BLANCHER, Responsable du service FSE et Geoffroy SIMON, chargé de mission, Service FSE
- REGION HAUTS-DE-FRANCE (Nord-Pas-de-Calais), Véronique DELANNOY, Service évaluation, Sophie SUBOIS, Directrice adjointe de la direction Apprentissage et Rita CANNAS, Chargée de mission FSE
- REGION HAUTS-DE-FRANCE (Picardie), Pascal LEBEAU, Service FSE et David CHATEL, Direction de la Formation
- DIRECCTE ILE-DE-FRANCE, Johanna TAMBURINI, Adjointe au chef de service FSE
- REGION ILE-DE-FRANCE, Maxime NAWRACALA, Chargé de mission/ référent FSE, Service instruction et gestion
- DIECCTE MARTINIQUE, Fabrice BREDON, Responsable du service FSE
- REGION MARTINIQUE, Gwenaël MARGUERITE, chargé de mission Evaluation – Performance – Contrôle de gestion – Suivi, Direction des fonds européens
- DIRECCTE NOUVELLE-AQUITAINE, Hakim FAKHET
- REGION NOUVELLE AQUITAINE, Tatiana TKACZUK, Chef de service FSE - Site de Bordeaux Pôle Formation et Emploi et Laurent CAILLAUD, Chargé d'évaluation des programmes européens - Service Pilotage des programmes régionaux européens, Direction des Fonds européens,
- DIRECCTE NORMANDIE (Haute-Normandie), Samuel CHICHEPORTICHE
- REGION NORMANDIE, Isabelle LINGLIN, Chef de service Fonds européens pour la formation
- REGION OCCITANIE (Languedoc-Roussillon), Erika DELPECH, Responsable du service de pilotage du PO
- DIRECCTE PACA (Bouches-du-Rhône), Raymond LLORET, Chargé de mission, Pôle 3E – Service FS, Héloïse PETIT, Chargée de mission, Pôle 3E – Service FSE et Jacqueline BONDI, en charge d'une mission spécifique IEJ sur 2015 et 2016

7.4.2. Les investigations réalisées dans le cadre des études de cas

- **ASSOCIATION ALTER-EGAUX – PROJET « MEDIA »**
- Entretiens avec des représentants du bénéficiaire :
 - Patrick SOSZYNSKI, Directeur Général
 - Allan BORDEUX, Chargé de Mission
 - Myriam OUAZGHIRI, Chargé d'Insertion Sociale et Professionnelle
 - Mehdi BOUKDIR, Chef de service (ex-Educateur spécialisé chargé d'insertion professionnelle)
 - Lise MORTREUX, Assistante Administrative
- Entretiens avec des acteurs institutionnels :
 - Rita CANNAS, Chargé de Mission - Service Instructeur, Direction de l'Apprentissage, Conseil Régional Hauts-de-France
 - Marie-Odile ROCQUET, Ancienne directrice de projet territoriale pour l'Initiative pour l'Emploi des Jeunes, Direction de l'Apprentissage, Conseil Régional Hauts-de-France
 - Amadou DRAME, Chargé de Missions Politique de la ville Education Citoyenneté-Prévention de la délinquance, et Caroline VASSEUR, Chargée de Mission Economie Sociale et Solidaire - Insertion, Communauté d'Agglomération de Valenciennes Métropole
 - Alexis LEFRANCQ, Directeur Service Intégré d'Accueil et d'Orientation 115 - Secteur sud (59)
 - Maryse DUBUS, Chargé de Mission Insertion Professionnelle des Jeunes, et Me Pascaline EVRARD, Responsable Territoriale de l'Aide Sociale à l'Enfance, Direction Territoriale de Prévention et d'Action Sociale
 - Salem NOR, Responsable d'Unité Educative, Unité Educative en Milieu Ouvert de Valenciennes
 - Virginie CMIEL-MONNIER, Juge des Enfants et Vice-Présidente du Tribunal de Grande Instance de Valenciennes, Tribunal pour l'Enfant / Tribunal de Grande Instance de Valenciennes
- Entretiens avec des partenaires opérationnels :
 - Vincent COUKARD, Conseiller en insertion professionnel, Mission Locale - Antenne de Condé sur Escaut
 - Isabelle LABOUREAU, Responsable du service emploi formation de la Mairie d'Anzin
 - Julien CZAPSKI, Informateur jeunesse, Point Information Jeunesse de la Mairie de Vieux Condé
 - Corine MEGAL, Conseillère en insertion, La Sauvegarde du Nord

- Sophie TOULISSE et Mr FAROUK Id-boudi, Chargés de relation entreprise, Réseau CAPEP d'Anzin
- Véronique CAZENAUD et Mr Fabien DELVALLEE, Educateurs spécialisés, Prim'Toit
- Thomas GAUDIN, Responsable formation, Ecole de commerce PIGIER
- Anne-Sophie BASTIEN, Coach en image et communication, Look Evolution
- Brahim SELLAM, Chef de projet, Pop School
- Entretiens avec 4 participants.
- Les documents consultés
 - Conventions IEJ
 - Bilan et rapport d'activités de MEDIA
 - Evaluation externe
- **ASSOCIATION DE GESTION DES CENTRES SOCIOCULTURELS DE BELENCONTRE & DES PHALEMPINS - « ACCOMPAGNEMENT VERS L'APPRENTISSAGE »**
- Les personnes rencontrées
 - Entretiens avec des représentants du bénéficiaire:
 - JACATON Fanny, coordinatrice du projet AVA
 - TEJCHMAN Laure, Assistante administrative
 - HADDOU Malik, Animateur de liaison et de remobilisation
 - CAVRO Hélène, Référente apprentissage
 - WECXSTEEN Camille, Référente apprentissage
 - BACON Capucine, Référente apprentissage
 - Entretiens avec des prestataires du porteur de projet :
 - Yves GOEGEBEUR, Prestataire Coaching, Evolution et Réussite
 - MATUSIAK Pascaline, Prestataire Coaching, PM Pheenix
 - Éric LEBLANC, Prestataire Expression, Théâtre La Virgule
 - LAMARCHE Isabelle, Prestataire Présentation des Métiers Porteurs, MIE de Roubaix
 - Entretiens avec des acteurs institutionnels :
 - BIA Jean Baptiste et COCHEZ Jean Baptiste, Educateurs, PJJ - UEMO de Tourcoing
 - ELBAZ Fadma, Responsable d'Unité, UTPAS Tourcoing-Mouvoux et Tourcoing-Neuville

- Entretiens avec des partenaires opérationnels :
 - CHAIX Stéphane, Animateur, Plateforme de Suivi et d'Appui aux Décrocheurs
 - Frédérique BAYART, Coordonnatrice, MLDS - Bassin de Roubaix-Tourcoing
 - ACHIBA Ahmed, Directeur adjoint, Mission Locale de Tourcoing
 - Elodie ALLEGAERT, Référente jeunesse, Centre Social des 3 Quartiers
 - Nagib HASSANI, Référent jeunesse, Centre Social de Boilly
 - Stéphanie WILLEMS, Coordinatrice enfance jeunesse, Centre Social Bourgogne
 - Sourida HAMOUDI, Directrice, Club de prévention AAPI
- Entretiens avec 4 participants
- Les documents consultés
 - Conventions IEJ
 - Bilan et comités de pilotage
 - Documents de communication (plaquettes autour des événements, présentation de la structure)
- **BGE GUYANE - PLATEFORME ENTRAIDE JEUNES**
 - Les personnes rencontrées
 - Entretiens avec des représentants du bénéficiaire :
 - Idora CASTOR, Chargée de l'accompagnement des jeunes au sein de BGE
 - Louisiane DARCHEVILLE, Chargée de Mission, responsable « insertion professionnelle » et « ateliers de formation » à Petra Patrimonia Amazonia
 - Martine LEDIEU, Responsable du projet
 - Entretiens avec des acteurs institutionnels :
 - Astrid CAFE, Chargée de mission développement économique du Contrat de Ville à la Ville de Cayenne
 - Entretiens avec des partenaires opérationnels :
 - Jean-Raymond PASSARD, Directeur de la Mission Locale Régionale de Guyane
 - Lenaick VITULIN, Référente Jeunesse, Pôle Information Jeunesse Macouria
 - Entretiens avec des participants :
 - Une participante, 23 ans
 - Un participant, 22 ans
 - Les documents consultés

- Conventions IEJ
- Bilan d'activité PEJ

- **CHAMBRE DE METIERS ET DE L'ARTISANAT DE SEINE-MARITIME - MASTERCLASS APPRENTISSAGE**
- Les personnes rencontrées
 - Entretiens avec des représentants du bénéficiaire :
 - Naïma BERIOUCHE, CMA 76 – cheffe de projet Masterclass
 - Charlotte BAREGE, CMA 76 - chargée de projets
 - Entretiens avec des acteurs institutionnels :
 - Agnès FIRMIN le BODO, Vice-Présidente de la CODAH et députée
 - Denis FLEURANCE, GIP COVAH
 - Entretiens avec des partenaires opérationnels :
 - Valérie AUBE-GRAIC, conseillère Mission locale de Rouen
 - Karine BERTHELOT, gérante du cabinet ORREA
 - Fabienne LIAUTARD, conseillère Mission locale du Havre
 - Entretiens avec des participants : 1 personne
- Les documents consultés
 - Fiche descriptive du projet issue de « ma démarche FSE »
 - Bilan intermédiaire du projet
 - Documents de communication du projet (flyer- affiche)

- **COMITE D'ACTION ET DE PROMOTION SOCIALE DE SEINE-MARITIME - « L'INTENDANT »**
- Les personnes rencontrées
 - Entretiens avec l'équipe salariée du CAPS 76 :
 - Mme LEFEBVRE, Directrice Général depuis janvier 2018
 - M. DUTOIS, Directeur Pôle Formation / Prévention depuis 2017
 - M. DUHO, Chef de service depuis sept 2017
 - M. BATTEMENT, Educateur - Coordinateur de l'Intendant 2016
 - Entretiens avec des acteurs institutionnels :
 - M. CHICHEPORTICHE, DIRECCTE
 - Entretiens avec des partenaires opérationnels :

- M. CORREA, Service Insertion de la Ville de Petit Quevilly
 - Entretiens avec des participants : 1
- Les documents consultés
 - Dossier MADFSE
 - Bilan 1ere année
- **CONVERGENCE 93 - « INITIATIVE POUR L'EMPLOI DES JEUNES »**
- Les personnes rencontrées
 - Entretiens avec des représentants du bénéficiaire:
 - Hakim HOCINE, Directeur de Convergence 93
 - Thouraia BEN HAJ ALI, Chargée de projets, coordinatrice de l'opération IEJ, Convergence 93
 - Entretiens avec des représentants des Missions Locales parties prenantes, représentants du comité de pilotage IEJ
 - Yvelie LE GALL, Directrice de la Mission Locale de Sevrans-Tremblay-en-France-Villepinte
 - Kamel OUACEL, Directeur de la Mission Locale de la MIRE
 - Pierre MOUGET, Directeur de la Mission Locale de la DHUYS
 - Entretiens avec des référents IEJ au sein des Missions Locales :
 - Géraldine HUDHOMME, référente IEJ, Mission Locale Gagny-Villemomble-Les Pavillons sous Bois
 - Virginie DALMAR, référente IEJ, Mission Locale Objectif emploi, Saint-Denis / Pierrefitte sur Seine
 - Sylvie MAUGE, référente IEJ, Mission Locale Montreuil-Romainville-Noisy-le-Sec-Bagnolet
 - Elodie ROY, référente IEJ, Mission Locale Marne aux Bois
 - Entretiens avec des acteurs institutionnels :
 - Patrick GUYOT, Chef du département FSE, Direccte UR
 - Fabien FAYARD, Chargé de mission IEJ, Direccte UR
 - Abdelmajid MABROUKI, Chargé de mission IEJ, Direccte UR
 - Sarah MARSOUK, chargée de mission, Direccte UD
 - Entretiens avec des partenaires opérationnels :
 - Simon DERYCKS, chargé de projets, service emploi formation, Conseil départemental 93
 - Dalila BENFEDDA, chargée de projets, service emploi formation, Conseil départemental 93

- Entretiens avec des participants : 5 participants de 4 missions locales différentes
- Les documents consultés
 - Conventions et avenants de l'opération
 - Document de présentation de l'opération IEJ réalisé par Convergence 93
 - Bilan final quantitatif et qualitatif de l'opération réalisé par Convergence 93
- **FRANCE ACTIVE - « CAP'JEUNES »**
- Les personnes rencontrées
 - Entretiens avec des représentants du bénéficiaire:
 - Thierry QUEYROU, Responsable de la gestion des financements européens, France Active
 - Emeric LEPEZ, Responsable du Service des engagements contractuels, France active
 - Bastien CUVELIER, chargé d'accompagnement Nord actif
- Les documents consultés
 - Conventions IEJ 2014/2015 ; 2016/2017 ; 2018/2020
 - Bilan de la convention 2014/2015
 - Evaluation de l'expérimentation réalisée par Opus 3
 - Dossiers de 3 participants
- **GRETA DE MONTPELLIER - « ACCOMPAGNEMENT VERS L'INSERTION PROFESSIONNELLE APPUYE SUR UNE DEMARCHE MINI-ENTREPRISE »**
- Les personnes rencontrées
 - Entretiens avec des représentants du bénéficiaire:
 - Madame JAECK, conseillère en formation continue GRETA de Montpellier
 - Madame JOANNES, JN Conseil, formateur indépendant
 - Monsieur MINOTTO, Conseiller Formation continue à la DAFPIC
 - Entretiens avec des acteurs institutionnels :
 - Gaëlle VERLAQUE, Chargée de mission FSE, DIRECCTE
 - Gabriel MUTEL, Chargé de mission FSE, DIRECCTE
 - Entretiens avec des partenaires opérationnels :
 - Natacha ROUSSEAU, Directrice Languedoc Roussillon, Association Entreprendre pour Apprendre
 - Madame JOANNES, JN Conseil, formateur indépendant
 - Entretiens avec des participants : 3 participants

- Les documents consultés
 - Conventions IEJ
 - Bilan qualitatif intermédiaire du dispositif Mini Entreprise

- **GROUPE VITAMINE T - « PARI JEUNES »**
- Les personnes rencontrées
 - Entretiens avec les membres du porteur de projet :
 - Marie Christine TREMBLAY, Directrice, Responsable du projet
 - Nicolas LEDIG, coach emploi
 - Pascale ESNAULT, coach emploi
 - Entretiens avec des acteurs institutionnels :
 - Sébastien DEROITE, Directeur adjoint Mission locale de Lille
 - Entretiens avec des partenaires opérationnels :
 - Monsieur STALLYN, La ressource, Pôle IAE de l'ABEJ Solidarité, Lille
 - Julie SIMON, Chargée de mission au CREPI Hauts de France (Réseau des Clubs Régionaux d'Entreprises Partenaires de l'Insertion)
 - Vincent BERTHAULT, Directeur de l'antenne lilloise de La cravate solidaire
 - Madame CATRY, Assistante sociale à IVT, ex CISP Vitavert (groupe Vitamine T)
 - Monsieur DUBRUQUE, Responsable d'exploitation du Grenier (groupe Vitamine T)
 - David DUHEM, Chargé de Relations Candidats et Entreprise à CAMPUS PRO, centre de formation professionnelle
 - Entretiens avec des participants : 3 entretiens
- Les documents consultés
 - Convention et bilan de l'opération IEJ (MDFSE)
 - « Le P.A.R.I. Jeunes: l'envie d'avoir envie », Anne TEZENAS du MONTCEL dans le cadre de l'Institut de l'entreprise et la Fondation J.P. Morgan.
 - Rapport d'activité 2017 du groupe Vitamine T
 - Plaquette de présentation du groupe Vitamine T

- **ICAM - « DynaNit – Ecole de production »**
- Les personnes rencontrées

- Entretiens avec des représentants du bénéficiaire :
 - Gilles VANDECAVEYE, responsable de l'Ecole de production
 - Romain MARCQ, responsable financement – Ecole de production
- Entretiens avec des acteurs institutionnels :
 - Bruno RAMETTE, responsable Pôle Social, Préfecture de Haute-Garonne
 - Jean-Louis ANATOMORI, responsable FSE, Direccte Occitanie
 - Tania TENG, chargée de mission, Direccte Occitanie
- Entretiens avec des partenaires opérationnels :
 - Gilles DE RAFFIN, président de R-Meca Group
 - Sébastien VERDOUX, Auto-Ecole Etre Mobile C'est Permis
 - Gwenaëlle PERREAUDEAU, salariée de Trajectoire vers l'Emploi
 - Hélène HOMS, chargée d'information et orientation, rectorat de l'Académie de Toulouse
- Entretiens avec des participants : un participant, 19 ans
- Les documents consultés
 - Conventions IEJ
 - Dossier de presse de l'Ecole de production (articles de journaux)
 - Eléments issus de Ma Démarche FSE.
 - Films de présentation « Mini-entreprise »
- **INSTITUT DE L'ENGAGEMENT DE BORDEAUX - «ACCOMPAGNEMENT APRES UN ENGAGEMENT DE JEUNES AQUITAINS NEET DANS LEUR PARCOURS PROFESSIONNEL»**
- Les personnes rencontrées
 - Entretiens avec des représentants du bénéficiaire :
 - Rebecca BUNLET, Directrice de l'Antenne Sud-Ouest de l'IE
 - Alexandre MARTINI, Directeur Partenariats et Communication de l'IE
 - Hélène CAKIR, Chargée d'accompagnement
 - Amaury LECLERCQ, Chargé d'accompagnement
 - Blandine HUSSON, Chargée d'accompagnement
 - Entretiens avec des acteurs institutionnels :
 - Léonore MONCOND'HUY, Elue régionale
 - Entretiens avec des partenaires opérationnels :
 - Charlotte BOUCOT, CPCV

- Sarah BOUSQUET, Université Bordeaux Montaigne
- Astrid COMPAGNON, IFAID
- Séverine GONNOT, Directrice des services de greffe judiciaire - CDAD
- Guillaume PLAISANCE, Président Acteurs jeunes
- Entretiens avec des participants : 2
- Les documents consultés
 - Conventions IEJ
 - Bilan quantitatif sur les lauréats NEET accompagnés depuis 2016
 - Dernier rapport d'activité disponible (le rapport 2017 sera diffusé cet été)
 - Exemple d'analyse qualitative de l'impact de l'IE sur la promotion 2015
 - Site internet de l'IE
- **MISSION LOCALE DU BLAISOIS - « 100 CHANCES 100 EMPLOIS »**
- Les personnes rencontrées
 - Entretiens avec des représentants du bénéficiaire:
 - Frédéric BOULLENGER, Association nationale « 100 chances 100 emplois » - Délégué Régional insertion France Nord
 - Karine GOURAULT , MEDEF 41 - Déléguée Générale
 - Elise CONTOUR, THERAE - Directrice
 - Xavier STRICKLER, ATICALL – ancien Directeur du site de Blois
 - Nathalie GAILLOT, Mission locale du blaisois - Animatrice du projet
 - Entretiens avec des acteurs institutionnels :
 - Maryline ROBERT, DIRECCTE CVDL - chargée de mission FSE
 - Evelyne POIREAU, UD 41 DIRECCTE CDVL - Responsable pôle 3E
 - Nathalie DAYRIS, UD 41 DIRECCTE CDVL - chargée de développement
 - Entretiens avec des partenaires opérationnels :
 - Sophie YASMINE, CROISSANCE - Responsable
 - Clément CHARTE, Immobilière Centre Val de Loire – Responsable RH
 - Entretiens avec des participants : 3 bénéficiaires
- Les documents consultés
 - Cahier des charges technique pour le recrutement du prestataire d'animation des sas
 - Données quantitatives sur les sorties positives (2014-2018)
 - Guide méthodologique d'une démarche « 100 Chances 100 Emplois » (2017)

- Document de bilan national au 31.12.2017
- Bilans 2015 et 2016-2017

- **MISSION LOCALE DE REIMS – « REIMS SANS FRONTIERE »**
- Les personnes rencontrées
 - Entretiens avec des représentants du bénéficiaire :
 - Christine BEGUINOT, Directrice de la Mission Locale de Reims
 - Romain GAMICHON, conseiller en insertion
 - Tony LEGRAS, conseiller en insertion
 - Entretiens avec des acteurs institutionnels :
 - Mme FAVERGEON, Référente IEJ pour l'AG La DIRECCTE
 - Anne LAVALLADE, intervenante sociale CADA et CAO gérés par l'Armée du Salut.
 - Claire ROGE, Directrice territoriale OFII
 - Entretiens avec des partenaires opérationnels :
 - Christine BERNARD, Marraine bénévole, animation des ateliers de français
 - Fanny DUFAU, juriste, bénévole au sein du projet depuis 2018
 - Emeline DANTIGNY, Référente primo arrivants, Secours Catholique
 - Djamila MEZNAD, formatrice à l'AFEC
 - Sophie ROCCOURT, Directrice adjointe AEFTI
 - Amandine SAINT-LEGER, Educatrice, Service départemental de prévention de la Marne
 - Entretiens avec des participants : 2 jeunes ont été interrogés : une femme de 22 ans et un homme de 22 ans
- Les documents consultés
 - Conventions IEJ et pièces justificatives
 - Bilan final, bilan intermédiaire
 - Diaporama de présentation de FSF
 - Bilan d'activité RSF 2017
 - Documents constituant la « boîte à outils » du projet RSF :
 - Fiche de pré-diagnostic et de diagnostic
 - Livret d'accompagnement RSF
 - Tableau d'éligibilité inscription ML RSF
- **MISSION LOCALE INTERCOMMUNALE SEVRAN – TREMBLAY - VILLEPINTE - « ACCOMPAGNEMENT RENFORCÉ DES JEUNES SOUS MAIN DE JUSTICE »**
- Les personnes rencontrées

- Entretiens avec des représentants du bénéficiaire:
 - Yvelie LE GALL, Directrice de la Mission Locale Intercommunale
 - Jean JOURDAIN, Chargé de projets
- Entretiens avec des partenaires :
 - Lou-Andrea IMBERT, Conseillère pénitentiaire d'insertion et de probation
 - Frédéric JUMELIN, Conseiller référent justice à Pôle Emploi
 - Katia KRAMER, Coordinatrice de la Boutique Club Emploi
 - Marie-Rolande MARTINS, Directrice du SPIP 93
 - Sadia MEDJBOUR, Directrice du SPIP de la Maison d'arrêt de Villepinte
 - Michèle SAADOUN, Responsable de la Mission Locale intercommunale de Bobigny, Drancy, Le Blanc-Mesnil
 - Johanna TAMBURINI, Adjointe au chef de service FSE
 - Yacouba TRAORE, Responsable d'Action Prévention Sport
- Entretiens avec des participants : 3 entretiens avec des jeunes hommes ayant respectivement participé au projet en 2015, 2016 et 2017.
- Les documents consultés
 - Conventions IEJ
 - Bilan
 - Comptes-rendus des comités de suivi et des réunions de synthèse
 - Stratégie nationale de prévention de la délinquance, Fiche de bonne pratique - Conseiller – référent justice Mission Locale : Accueil, orientation et accompagnement renforcé de jeunes placés sous main de justice (16 – 25 ans) suivi par les services des SPIP et de la PJJ, 2015
- **SAVEUR AND CO - « MON CHOIX MON CAP »**
- Les personnes rencontrées
 - Entretiens avec le porteur du projet :
 - Mme VERRES, chef de projet – Directrice de Saveur and Co
 - Entretiens avec des acteurs institutionnels :
 - Mme DOYEN, DIECCTE
 - Entretiens avec des partenaires opérationnels :
 - Mme REMIR, gérante de l'entreprise « Mon coaching solutions »
- Les documents consultés
 - Dossier MADFSE
 - Bilan 1ere année