

N° 64

JUILLET 2025

Cahiers de l'action

Accompagner
les jeunes
vers l'insertion
professionnelle

**Accompagner
les jeunes vers l'insertion
professionnelle**



Cahiers de l'action

n° 64

Directeur de la publication

Augustin Vicard

Directeur de la collection

Emmanuel Porte

Comité de programmation

Marie Bodeux, Suzie Chevée, Florian Covelli, Natacha Ducatez, Francine Labadie,
Nathalie Latour, Éric Le Grand, Nicolas Merle, Éric Sapin.

Coordination éditoriale

Marianne Autain

Secrétaire de rédaction

mr@kit-de-com.fr

Création graphique

Laëtitia Loas-Orsel

Contact rédaction

emmanuel.porte@jeunesse-sports.gouv.fr

Les propos énoncés dans cet ouvrage n'engagent que leurs auteurs.

Les Cahiers de l'action sont mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons
Attribution - Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification 4.0 International.

ISBN : 978-2-11-179548-8 (Papier) 978-2-11179549-5 (PDF)

ISSN : 1772-2101

Dépôt légal à parution

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	7
---------------------------	---

Augustin Vicard

INTRODUCTION

Emmanuel Porte

L'accompagnement des jeunes vers l'emploi : une approche pour une diversité de métiers	9
--	---

1^{re} PARTIE

L'ACCOMPAGNEMENT COMME APPROCHE GLOBALE

ANALYSE

Marianne Auffret, Violaine Pinel

Le travail des jeunes, entre contraintes et émancipation	14
--	----

EXPÉRIENCE

Amel Kouza, Ninon Szved

Missions locales. Les pratiques professionnelles d'accompagnement à l'insertion des jeunes	24
--	----

ENTRETIEN

Mauricio Aranda

Accompagner en CEJ : des suivis de jeunes et des attentes hiérarchiques plus resserrés	35
--	----

2^e PARTIE

L'ACCOMPAGNEMENT AU CARREFOUR DE COMPÉTENCES VARIÉES

ENTRETIEN

Karima Sadadou

L'accompagnement vers l'emploi dédié aux jeunes : évolutions
des pratiques à France Travail 44

ANALYSE

Pauline Pennacchi

Les écoles de la deuxième chance (E2C). L'approche par compétences
et l'innovation pédagogique au service des jeunes 51

EXPÉRIENCE

Francis Levy

Accompagner dans l'emploi : le positionnement original
des GEIQ 63

ANALYSE

Roxane Bricet et Julie Couronné

Les mentors, des accompagnants comme les autres? 75

BIBLIOGRAPHIE 84

RÉPERTOIRE DES SIGLES 85

L'idée d'un accompagnement renforcé vers l'emploi s'est imposée face à la persistance des difficultés d'insertion, notamment pour les jeunes les moins diplômés. Pourtant, la littérature économique le montre clairement : lorsqu'il se limite à quelques rendez-vous espacés, cet accompagnement produit peu d'effets. Pour les jeunes sans diplôme, qui font face à un marché du travail durablement tendu – avec un taux de chômage qui dépasse 40 %, un à quatre ans après leur sortie d'études¹ –, les dispositifs faiblement intensifs laissent peu de chances d'infléchir les parcours.

1. INSEE, 2025, « Chômage en phase d'insertion professionnelle », in *Formations et emploi* – édition 2025, Insee Références, p. 112-113 [en ligne].

CAHIERS DE L'ACTION N° 64

AVANT-PROPOS

À l'inverse, certaines politiques plus exigeantes ont montré leur efficacité. C'est le cas, par exemple, de la Garantie jeunes², puis du contrat d'engagement jeune (CEJ), qui a permis de renforcer l'accompagnement proposé aux jeunes les plus en difficulté. Mais leurs effets ne tiennent pas à une mécanique abstraite : ils reposent avant tout sur le travail des professionnels, sur leur capacité à créer du lien, à ajuster les outils, à construire une relation suivie.

2. Gaini M., Guillermin M., Hilary S., Valat E., Zamora P., 2018, « Résultats de l'évaluation quantitative de la Garantie jeunes. Quels publics, quels accompagnements et quelles trajectoires des bénéficiaires ? », *Travail et emploi*, n° 153, p. 67-88.

Fidèle à sa vocation, ce numéro des Cahiers de l'action met l'accent sur les pratiques de terrain et sur les savoir-faire des professionnels, en croisant analyses, témoignages et retours d'expérience. Il met en lumière des pratiques souvent peu visibles mais décisives. L'attention portée à la posture d'accompagnement, l'expérimentation de nouvelles méthodes, les outils d'animation ou de suivi, ainsi que la coopération entre acteurs publics, associatifs et entreprises, témoignent de la richesse des démarches à l'œuvre sur le terrain.

Car la mise en œuvre de ces dispositifs n'est jamais totalement « standardisable » : elle appelle des ajustements locaux, des arbitrages continus, et mobilise des savoir-faire relationnels et pédagogiques qui restent trop peu étudiés. C'est précisément cette dynamique, entre cadre national et pratiques situées, que ce numéro s'attache à documenter.

Augustin Vicard, directeur de l'INJEP

L'accompagnement des jeunes vers l'emploi : une approche pour une diversité de métiers

EMMANUEL PORTE

Directeur de la collection des Cahiers de l'action

Consacrer un numéro des Cahiers de l'action à la question de l'accompagnement des jeunes vers l'emploi est tout à la fois une nécessité et un défi. Une nécessité car depuis le rapport Bertrand Schwartz publié au début des années 1980, les dispositifs pour l'insertion¹ (professionnelle) des jeunes n'ont cessé de se démultiplier et d'évoluer pour faire face à la précarisation du marché de l'emploi. Ces évolutions induisent des changements de pratiques professionnelles et interrogent certains acteurs sur les objectifs de leur action (France Travail, missions locales...). Mais cela constitue un défi, car c'est un domaine dans lequel le contour des professions de celles et ceux qui accompagnent est en redéfinition permanente à la faveur de l'évolution des outils (évaluation, numérique, etc.), de l'émergence de nouveaux acteurs ou de l'affirmation de nouveaux paradigmes (insertion, activation, *work-first*², etc.). Ce numéro se propose de donner la parole à des personnes engagées dans la réalisation ou l'analyse des missions d'accompagnement des jeunes vers l'emploi, en essayant d'être attentif aux mutations des pratiques professionnelles et personnelles qui sont à l'œuvre.

La notion d'« accompagnement » s'est imposée en France depuis les années 2000 comme le terme central permettant de qualifier le travail de celles et ceux qui aident autrui à aller vers l'emploi, dans le cadre de politiques dites d'« activation³ ». Comme le soulignent les travaux conduits sur les pratiques d'accompagnement dans différentes institutions d'aide aux chômeurs⁴, cette notion constitue un socle partagé pour « dire » les pratiques professionnelles, mais elle masque une série de nuances relatives aux objectifs recherchés et aux moyens mis en œuvre par chaque institution. De son côté, Alice Lavabre précise que les institutions et structures en charge de

1. Rose J., 2018, « L'insertion professionnelle : une notion discutée mais robuste », *Céreq Essentiels*, n° 1, p. 15-19.

2. Issue du monde anglo-saxon, cette notion désigne le fait de concentrer le travail d'accompagnement à l'insertion sur les questions d'emploi et de formation avant tout.

3. Ces politiques privilégient des mesures censées rendre les demandeurs d'emploi « actifs » (formation, prime d'activité, etc.), par contraste avec les mesures compensatoires jugées plus « passives » (allocations, indemnités, etc.).

4. Couronné J., Lima L., Rey F., Rist B., Roux N., 2020, « L'accompagnement des "personnes éloignées de l'emploi" : contours et enjeux d'une relation sociale non stabilisée », *La revue de l'Ires*, n° 101-102, p. 73-98 [en ligne]; Divay S., 2012, « Les réalités multiples et évolutives de l'accompagnement vers l'emploi », *Informations sociales*, n° 169, p. 45-54 [en ligne]; Fretel A., 2013, « La notion d'accompagnement

dans les dispositifs de la politique d'emploi : entre centralité et indétermination », *Revue française de socio-économie*, n° 11, p. 55-79.

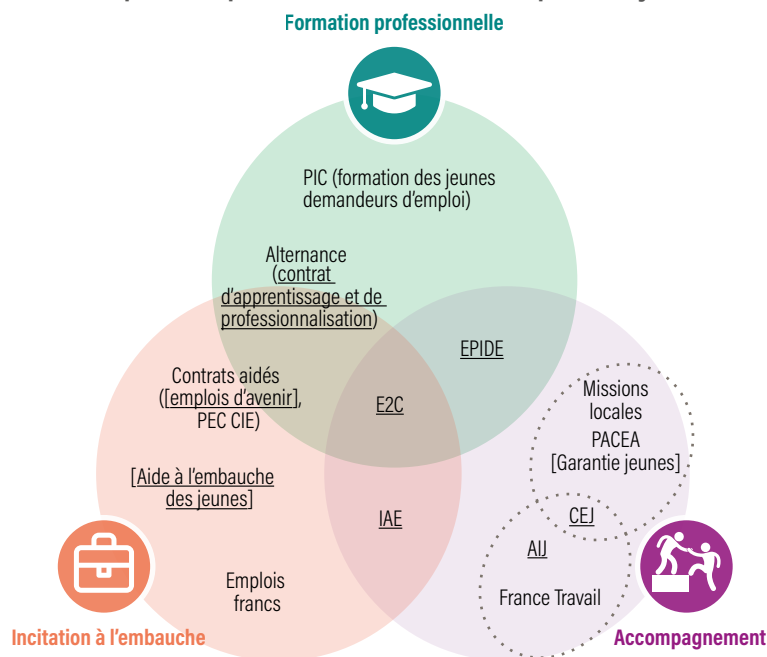
5. Lavabre A., 2022, « La production d'un sens commun. Le cas de l'accompagnement vers l'emploi en France », *Revue française de sociologie*, n° 1, vol. 63, p. 37 [\[en ligne\]](#).

l'accompagnement héritent de deux autres « cadres normatifs de l'accompagnement⁵ » : la « participation », que l'on trouve dans le monde associatif ; la « dynamisation », que l'on trouve particulièrement dans les cabinets privés et le coaching. La notion d'« accompagnement » vers l'emploi a ainsi suivi une lente évolution qui a construit progressivement des métiers de l'accompagnement vers l'emploi au croisement des référentiels de la « participation », de la « dynamisation » et de l'« activation ». Sans être linéaire dans le temps, l'affirmation de métiers de l'accompagnement est le fruit de l'évolution des politiques publiques de l'emploi, mais également des mutations du monde associatif et de l'affirmation d'un secteur privé de la formation et du soutien personnalisé. Dans chacun de ces domaines, la notion d'accompagnement produit un groupe aux pratiques partagées à travers un vocabulaire commun à ces acteurs impliqués dans les politiques de l'emploi. Mais cette notion reste en partie mal définie et non homogénéisée.

Pour cette raison, nous avons cherché à mieux comprendre de quoi ces pratiques d'accompagnement des jeunes vers l'emploi sont faites. Comment les qualifier ? Quelles méthodes et outils utilisent-elles ? Quelles sont les évolutions dans le fonctionnement des structures ? Comment appréhender les mutations du public, en particulier dans le cas de l'accompagnement des jeunes ? L'ensemble de ces questionnements ont fait l'objet d'un travail collectif et préparatoire au numéro avec tous les contributeurs à l'hiver 2024. Cela nous a permis de choisir des situations et des expériences qui soulignent la diversité des pratiques, mais également les résonances entre des professionnels intervenant dans un même écosystème marqué par les évolutions récentes des dispositifs dédiés aux jeunes : déploiement de la « Garantie jeunes » en 2013 ; affirmation du contrat d'engagement jeune (CEJ) en 2022 ; etc.

Dans la première partie du numéro, nous avons regroupé des contributions qui éclairent la manière dont certains acteurs tentent de développer une approche globale de l'accompagnement des jeunes. Celle-ci suppose de s'intéresser aux enjeux liés à l'emploi (information, orientation, etc.) mais également aux dimensions sociales (famille, habitat, santé, etc.) qui permettent de travailler sur l'individu dans sa globalité. Dans le premier article, **Marianne Auffret** et **Violaine Pinel** observent comment le réseau Habitat jeunes tente de définir une approche globale de l'accompagnement en prenant l'habitat et les conditions de logement comme entrée pour mettre en œuvre des actions favorisant l'insertion dans l'emploi par l'émanicipation (accueil, information, orientation, formation, etc.). Elles

Principaux dispositifs en faveur de l'emploi des jeunes



Source : Cour des comptes, Rapport d'activité, 2025.

Remarques : les dispositifs soulignés sont ceux qui ciblent spécifiquement les jeunes ; les [dispositifs mentionnés entre crochets] n'existent plus aujourd'hui.

PIC : plan d'investissement dans les compétences. EPIDE : établissement pour l'insertion dans l'emploi. E2C : écoles de la deuxième chance. PACEA : parcours contractualisé d'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie. CEJ : contrat d'engagement jeune. AIJ : accompagnement individualisé des jeunes. IAE : insertion par l'activité économique. PEC : parcours emploi compétences (secteur non marchand). CIE : contrat initiative emploi (secteur marchand).

évoquent également les évolutions du recrutement, les mutations des pratiques d'accompagnement et d'insertion ainsi que les dynamiques collectives produites avec les jeunes. **Amel Kouza et Ninon Szwed** se penchent ensuite sur l'expérience des missions locales, en restituant des éléments de réflexion issus d'un *focus group* réunissant une dizaine d'acteurs et d'actrices de ces entités locales. Elles insistent sur la diversité des situations et profils des professionnelles rencontrées (chargée d'accueil, conseillère en insertion sociale et professionnelle, chargée de projet, etc.) qui impose de consacrer du temps à la construction de la relation dans une approche globale. Cela passe notamment par une posture d'écoute, par une certaine polyvalence et par des capacités d'adaptation permettant de s'attacher au rythme des jeunes accompagnés. Pour clore cette partie, un

entretien réalisé avec **Mauricio Aranda**, qui a étudié le dispositif du contrat d'engagement jeune (CEJ), vient souligner les similarités et nuances – dans les pratiques des professionnels – de l'accompagnement produit par les conseillers de France Travail et des missions locales. Il montre notamment l'importance combinée des modalités d'organisation du travail, des attentes du dispositif et des formats mobilisés (outils numériques, format d'animation, type de suivi).

La seconde partie du numéro s'inscrit dans la continuité de ce questionnement sur les métiers mais regroupe des contributions qui mettent l'accent sur la variété des compétences mobilisées et l'importance des réseaux d'acteurs dans la réalisation d'un accompagnement plus spécifique. Dans un entretien, **Karima Sadadou**, conseillère CEJ à France Travail, témoigne des évolutions de son métier et de la nécessité d'intégrer progressivement des pratiques partenariales et de l'accompagnement social qui requièrent une approche plus large dépassant les seules logiques d'information ou de placement. Elle montre, par exemple, comment la mobilisation d'une expertise extérieure (psychologie, jeu, sport, etc.) permet d'alimenter la qualité du suivi proposé en variant les temps et les formats. **Pauline Pennacchi** examine pour sa part l'expérience des écoles de la deuxième chance (E2C), dont l'objectif est de produire un accompagnement centré sur la relation et le partenariat dans le but de faciliter les rencontres entre des jeunes et le monde professionnel. Elle met l'accent notamment sur la nécessaire complémentarité d'un accompagnement individuel et collectif à la fois, qui invite à tenir ensemble une approche pédagogique de la relation et une analyse réflexive des expériences vécues par les jeunes. De son côté, **Francis Levy** évoque l'expérience d'accompagnement « dans l'emploi » des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ), qui associent les enjeux sociaux et professionnels dans le suivi de leurs propres salariés. Il montre particulièrement comment l'accompagnement se réalise par l'articulation de missions spécifiques confiées à des personnes qui ne se définissent pas forcément comme des professionnels de l'accompagnement. Enfin, **Julie Couronné** et **Roxane Bricet** proposent un regard analytique original sur les questions d'accompagnement en élargissant la réflexion à un dispositif d'accompagnement qui n'est pas porté spécifiquement par des professionnels, celui du mentorat. Elles observent ainsi comment une professionnalité sans profession s'affirme, combinant les rôles de conseiller en insertion, de conseiller d'orientation ou de pédagogue et d'écouter de proximité.

Partie 1

L'accompagnement comme approche globale

Le travail des jeunes, entre contraintes et émancipation

MARIANNE AUFFRET

Directrice générale de l'UNHAJ

VIOLAINE PINEL

Déléguée à l'action socio-éducative à l'UNHAJ

Cette contribution revient sur les évolutions de l'accompagnement global des jeunes mis en place par l'Union nationale pour l'habitat des jeunes (UNHAJ). Elle évoque les évolutions du recrutement, les mutations des pratiques d'accompagnement et d'insertion, ainsi que les dynamiques collectives produites avec les jeunes.



Nés après la guerre dans une période d'exode rural important conjugué à une forte crise du logement, les « foyers de jeunes travailleurs » (FJT) s'adressaient à l'origine – et comme leur nom l'indique – aux jeunes inscrits dans une activité professionnelle. Inutile alors de les accompagner vers le travail : les jeunes garçons et filles déplacé·e·s avaient un emploi même si leurs revenus étaient faibles. C'est parce que ces jeunes travailleurs et travailleuses peinaient à se loger que se sont créés les premiers foyers. La philosophie et les pratiques de l'éducation populaire viendront bientôt offrir une tonalité « émancipatrice » à ces logements ouvriers commodes et bon marché. On parlera alors de « socialisation par le logement », modifiant ainsi la centralité du travail dans la dynamique de ces projets.

Au cours des années 1970, le public cible des FJT s'élargit aux étudiant·e·s puis, une décennie plus tard, aux jeunes gens frappés de plein fouet par la crise, qui constituent ce que l'on nomme, à ce moment-là, « les jeunes en insertion ». Les termes de « précarité » et d'« exclusion » apparaissent pour désigner les nouveaux problèmes sociaux. Les foyers de jeunes travailleurs, et l'Union qui les rassemble, évoluent. L'Union des foyers de jeunes, travailleurs devient l'Union pour l'habitat des jeunes, marquant ainsi sémantiquement sa volonté d'aborder l'activité des jeunes de façon plus large qu'à travers le strict prisme de l'emploi.

Les années 2000 voient la précarité matérielle des jeunes grandir parallèlement à une crise du logement qui s'aggrave avec la flambée des prix de l'immobilier. La commande des pouvoirs publics met alors l'accent sur la nécessité de prendre en charge des situations de jeunes sans abri dans le cadre de la politique du « logement d'abord », renversant partiellement le paradigme qui avait fondé les foyers de jeunes travailleurs. Ainsi, pour une part du public logé, l'hypothèse est faite que le logement constitue la première pierre indispensable à leur entrée dans la vie professionnelle. Mais, dans un contexte où les jeunes de moins de 25 ans n'ont pas accès à la ressource minimale (hors revenus d'activité) que constitue le RSA¹, le pari de l'accueil inconditionnel est difficile à tenir pour des associations locataires du parc social qui doivent pouvoir compter sur les redevances payées par les jeunes. La segmentation des secteurs de l'hébergement et du logement dans le paysage public est une des conséquences directes de ce défaut structurel de protection économique de la jeunesse.

1. Si l'on excepte le « contrat d'engagement jeune » qui touche 300 000 jeunes par an pendant un semestre, renouvelable une fois et dont l'allocation s'élève à près de 100 euros de moins que le RSA.

Spécialistes du général

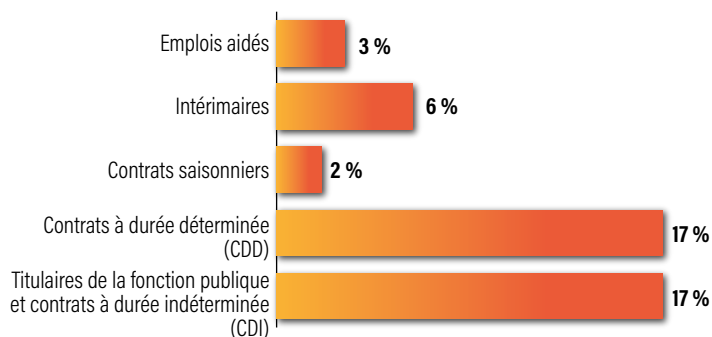
Les jeunes logés du réseau, comme les jeunes dans leur ensemble, présentent des caractéristiques socioprofessionnelles hybrides et des statuts plus poreux que par le passé. En particulier en ce qui concerne « l'activité » des jeunes et le lien que celle-ci entretient avec des contreparties financières. Le lexique des politiques publiques contemporaines en témoigne : « jeunes travailleurs » ou « jeunes actifs », « revenus d'activité » ou « contrepartie d'allocation », « jeunes en formation », « contrat d'apprentissage » ou « contrat de professionnalisation », « contrat d'engagement jeune », autant de termes qui viennent façonner une réalité multiple, faite de croisements de notions appartenant tantôt au champ de l'emploi, de la formation ou de l'insertion. Les associations et les professionnel-le-s tentent d'adapter leur intervention auprès de ces nouveaux et nouvelles jeunes travailleurs et travailleuses en emploi parfois instable qu'ils et

elles accueillent, sans pour autant devenir des spécialistes du champ. Forts de la connaissance de ces zones de superposition ou d'ambiguïté, comment prenons-nous notre part dans l'accompagnement des jeunes vers et dans l'emploi ?

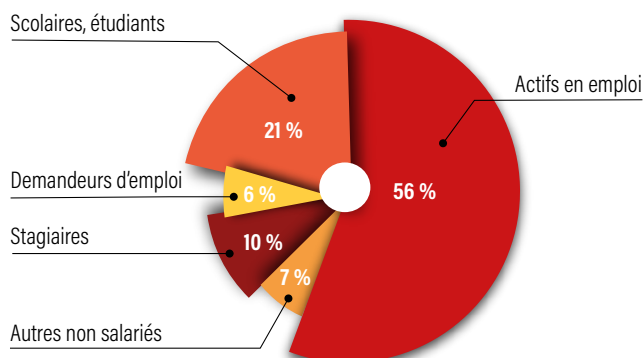
« Il faut diversifier les modalités d'intervention et avoir des connaissances sur de nombreux secteurs, de l'emploi, de la formation, de l'insertion. »

La manière de nommer et de décrire les objectifs et méthodes de ces associations varie parfois de l'une à l'autre. Par exemple, la référence au terme d'« accompagnement » peut susciter des débats car une partie des associations ne se reconnaît pas complètement dans la notion de « logement accompagné » qui se réfère au champ des politiques sociales tournées vers les personnes les plus précaires. Néanmoins, au regard de la grande variété des profils des jeunes, il faut diversifier les modalités d'intervention et avoir des connaissances sur de nombreux secteurs, de l'emploi, de la formation, de l'insertion. Il serait impossible pour les acteurs d'Habitat Jeunes (et peut-être pas souhaitable ?) d'être spécialistes de tous ces champs. Les professionnel-le-s qui constituent les équipes des résidences sont des généralistes : travailleurs sociaux et travailleuses sociales ou animateurs et animatrices dans leur majorité, ils et elles s'appuient sur le réseau partenarial, notamment dans le domaine de l'emploi, pour compléter leur intervention. Les équipes orientent vers les partenaires puis restent en lien avec eux pendant le parcours : missions locales bien sûr, France Travail, mais aussi les employeurs présents sur le territoire.

Chiffres clés de la situation socioprofessionnelle des jeunes accueillis en FJT dans le réseau



Répartition des jeunes logés actifs en emploi selon le type de contrat, 2023



Source : Étude sur les publics logés, UNHAJ, 2025.

Cette place particulière, à l'intersection des problématiques rencontrées par les jeunes, mais aussi en partie grâce à l'informel de la rencontre sur le lieu de vie, est un outil précieux. Ne pas « faire à la place » mais « faire avec » est une formule souvent mobilisée dans le travail social, que les équipes socio-éducatives des résidences Habitat Jeunes tentent de mettre en application de diverses manières avec l'objectif de rendre les jeunes plus autonomes. Le degré d'accompagnement s'ajuste aux besoins au fur et à mesure du séjour. Jean Mougenot, responsable de développement à Horizon Habitat Jeunes, association

Restokoop, un restaurant coopératif géré par des jeunes de 16 à 25 ans, porté par Habitat Jeunes La Rochelle

Depuis 2023, Horizon Habitat Jeunes La Rochelle s'est associée à KPA CITE La Rochelle, association d'éducation populaire qui accompagne les jeunes de 16 à 25 ans, à l'Union régionale Habitat Jeunes Nouvelle-Aquitaine, mais aussi à un ensemble de partenaires de l'insertion et de l'emploi (France Travail, mission locale, club de prévention, PLIE...) et à des producteurs et productrices locaux pour développer cette ECJ (entreprise coopérative jeunesse).

Le restaurant, géré par une équipe de cinq jeunes (habitant ou non) au sein de la résidence, peut accueillir jusqu'à 80 personnes. Son principe est d'associer les jeunes à l'ensemble du pilotage d'une coopérative, en favorisant leur pouvoir de décision et d'action. Les jeunes ont des contrats d'appui au projet d'entreprise (contrats régulièrement utilisés dans les couveuses d'activités) et sont soutenus par un triple accompagnement :

- pédagogique, porté par KPA CITE La Rochelle : pédagogie de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'entrepreneuriat coopératif ;
- personnalisé et collectif, assuré par les accompagnateur-trice-s de la résidence sur le projet de vie des jeunes ;
- « métier », assuré au quotidien par l'encadrant-métier.

du réseau, met en avant le « droit à l'expérimentation » : « On tâtonne, tous-tes en même temps. On offre la possibilité aux jeunes d'essayer, d'avoir des ratés sans les dramatiser, ce qui est rare aujourd'hui. On met souvent les jeunes dans des "tunnels" : il faut s'insérer, se former, aller au bout de sa formation. Nous, on leur permet ce droit à l'expérimentation. »

L'approche globale comme levier d'insertion socioprofessionnelle

Le réseau Habitat Jeunes regroupe près de 300 associations qui œuvrent à plusieurs objectifs impliquant l'offre de logement et d'accompagnement pour des jeunes de 16 à 30 ans. Les outils sont divers mais s'appuient fortement sur ce dispositif répertorié sous le nom de FJT dans le Code d'action sociale et des familles ainsi que dans le

Code de la construction et de l'habitat et souvent appelé « résidences Habitat Jeunes » lorsqu'ils partagent le projet associatif du même nom. La circulaire de la Caisse nationale des allocations familiales (CNAF) de 2020 indique que les FJT doivent « mettre en œuvre des actions d'accueil, d'information et d'orientation des jeunes en matière de logement, des actions dans les domaines de l'emploi, de l'exercice de la citoyenneté, de l'accès aux droits et à la culture, de la santé, de la formation et de la mobilité, du sport et des loisirs ». Cet accompagnement multifacette est le cœur de « l'action socio-éducative », un terme qui renvoie à une pluralité de modalités d'intervention, collectives et individuelles, s'appuyant sur une approche globale et individualisée de la situation de chaque jeune.

« L'action socio-éducative repose sur une combinaison entre actions collectives et accompagnement individuel. »

L'insertion professionnelle est bien envisagée par le réseau comme une insertion socioprofessionnelle, c'est-à-dire que l'action socio-éducative permet d'intervenir sur des « freins périphériques » – pour utiliser la terminologie actuelle – de l'accès à l'emploi et, à ce titre, l'accompagnement à la vie quotidienne et à la vie en collectif est important. De par leur présence sur le lieu de vie des jeunes et les liens de confiance qui se tissent, les professionnel·les sont témoins des dynamiques dans lesquelles se trouvent les jeunes, des difficultés qu'ils et elles rencontrent, et peuvent accompagner les jeunes qui « décrochent » par divers moyens. Il est parfois nécessaire de réaliser des démarches avec les jeunes, tout en visant l'apprentissage et le développement de leurs compétences à réaliser ces tâches par eux-mêmes : les équipes organisent par exemple, souvent avec des partenaires, des ateliers de recherche de logement, des sessions d'information ou de sensibilisation sur la santé, en s'appuyant sur des pédagogies actives.

La place du collectif

L'action socio-éducative repose sur une combinaison entre actions collectives et accompagnement individuel. L'accent mis sur le collectif reste une particularité du projet Habitat Jeunes par rapport aux pratiques du champ de l'hébergement et du logement accompagné, et plus largement dans le monde du travail social. En effet, si la dimension collective de l'accompagnement est abordée dans les formations en travail social, en particulier dans celles des conseiller·ère·s en économie sociale et familiale (CESF), elle reste largement secondaire. Si le collectif est un socle ancien et revendiqué de l'intervention en FJT, il nécessite une détermination importante et des techniques de

mobilisation particulières de la part des équipes et des directions. Le « collectif », dans des bâtis qui ont progressivement presque tous individualisé la fonction de restauration (kitchenettes dans les studios), la fonction de la toilette (salle de bains et toilettes individuelles), est un pari. Les loisirs courants ayant été aussi largement individualisés et nécessitant peu d'espace (usage des écrans), la sollicitation de l'attention et du désir de faire ensemble est une gageure.

Concrètement, le « collectif » peut prendre diverses formes : la forme structurée et réglementaire de participation du conseil de la vie sociale (CVS), mais aussi des lieux d'échanges moins formalisés sur la vie de la résidence : les comités de résidents, les groupes de parole ou d'échanges. Il peut s'agir de moments conviviaux, souvent autour d'un repas, de rencontres d'information et de sensibilisation sur différents sujets (santé, notamment), avec ou sans intervenant·e·s extérieur·e·s. Il peut s'agir de débats d'actualité, de la tenue d'ateliers, de sorties, de loisirs (sport, culture, etc.), voire de séjours de mobilité ; des actions de moyen ou long terme en mode projet : par exemple un atelier théâtre pour aboutir à une représentation), du jardinage, une épicerie sociale. Ces activités visent à mettre en mouvement, à établir des liens, à proposer l'identification à des trajectoires favorables et inventives. Si elles ne visent pas spécifiquement la mobilisation vers l'emploi, elles participent à produire de l'émulation et du désir d'agir. La valorisation des initiatives des jeunes est un levier important de la confiance en soi.

Les limites peuvent être minces, voire perméables, entre projets collectifs et activité économique en devenir. C'est le pari de l'esprit entrepreneurial social. S'il n'est pas partagé dans tout le réseau, il existe bel et bien, et produit des projets inspirants. Ainsi, le montage d'une épicerie solidaire dans une résidence Habitat Jeunes à Montpellier s'est réalisé avec les jeunes qui font partie du comité de pilotage pour l'organisation, assurent les permanences de l'épicerie, vont chercher les produits chez les fournisseurs, etc., ce qui permet leur montée en compétences dans les domaines afférents.

Certain·e·s vont parfois plus loin et développent des entreprises coopératives jeunesse (ECJ) : dans ces dernières, les jeunes ont le statut de coopérant·e·s, reçoivent une rémunération fixe et contribuent pleinement aux décisions, dans le cadre d'un collectif partenarial. Les professionnel·le·s jouent alors un rôle d'accompagnement et de conseil.

Personnel socio-éducatif : nombre d'ETP* selon la qualification

	ETP*	%
Diplômes du travail social	108,5	62 %
DECESF (diplôme d'État de conseiller en économie sociale et familiale)	36,5	21 %
DEES (diplôme d'État d'éducateur spécialisé)	23,9	14 %
DUT carrières sociales	13,8	8 %
BTS ESF (brevet de technicien supérieur en économie sociale et familiale)	11,0	6 %
DEASS (diplôme d'État d'assistant de service social)	4,9	3 %
Licence professionnelle Intervention sociale	3,5	2 %
DEME (diplôme d'État de moniteur éducateur)	3,4	2 %
Conseiller en insertion professionnelle	3,0	2 %
Autre qualification	8,5	5 %
Diplômes de l'animation	30,8	17 %
BPIEPS (brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport)	14,8	8 %
DEJEPS (diplôme d'État de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport)	8,7	5 %
Licence professionnelle « métiers de l'animation sociale, socio-éducative et socioculturelle »	3,0	2 %
Autre qualification	4,3	2 %
Autres diplômes	29,2	17 %
Master 2 sociologie	5,9	
Autres masters 2 (psychologie, économie sociale et solidaire)	10,0	
Autre qualification	13,3	
Sans qualification	2,0	
Information non disponible	5,8	
TOTAL	176,2	

* Équivalent temps plein.

Source : enquête UNHAJ, 2023.

Quel métier pour accompagner ?

Aux dires des professionnel·le·s, il semble qu'au fil du temps l'accompagnement individuel ait pris une place grandissante, sous l'effet conjugué d'un phénomène sociétal d'individualisation et de la précarisation des profils des jeunes accueilli·e·s, reflétant la précarisation globale de la jeunesse : difficultés d'insertion professionnelle, contrats précaires, augmentation des problématiques de santé mentale et difficultés spécifiques rencontrées par les jeunes en

situation d'exil (avec les démarches de renouvellement des titres de séjour notamment). Ce discours actuel sur la montée en charge de l'accompagnement individuel par rapport au collectif est toutefois à nuancer, car nous retrouvons des traces du même constat dans des écrits du mouvement datant du début des années 1990 !

On constate néanmoins que les profils des travailleurs sociaux et travailleuses sociales (conseiller·ère·s en économie sociale et familiale, éducateur·trice·s spécialisé·e·s, assistant·e·s social·e·s) sont désormais majoritaires parmi les équipes socio-éducatives d'Habitat Jeunes qui, à l'origine, reposaient davantage sur des profils issus du secteur de l'animation (BP² ou DEJEPS³ en particulier). On retrouve très peu de profils très spécialisés : très peu de conseiller·ère·s d'insertion professionnelle (CIP), très peu de psychologues, très peu d'infirmier·ère·s au sein des équipes, sauf dans le cas de projets très spécifiques ou sur des temps très partiels qui s'apparentent davantage à des interventions ponctuelles.

2. Brevet professionnel.

3. Diplôme d'État de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport.

La place plus ou moins importante prise respectivement par l'accompagnement individuel et l'animation collective varie aussi selon le projet et les choix associatifs en termes de publics accueillis. Si la mixité des publics reste l'horizon, certaines associations, en raison du contexte et des besoins locaux, des sollicitations des financeur·euse·s, accueillent davantage de publics rencontrant des difficultés et nécessitant un accompagnement plus poussé. Elles vont dès lors recruter davantage de travailleur·euse·s sociaux·ales. C'est notamment le cas des associations qui développent des services d'accueil des mineurs non accompagnés (MNA) dans le cadre de conventions avec l'aide sociale à l'enfance (ASE).

En termes d'articulation entre accompagnement individuel et animation collective, les modes d'organisation sont divers selon les associations : certaines optent pour une polyvalence des intervenant·e·s socio-éducatif·ve·s, d'autres pour une séparation des fonctions tout en veillant à la transversalité. La question de la « référence » traverse également les projets : certains choisissent un système attribuant à un·e travailleur·euse social·e précis·e la responsabilité du suivi d'un groupe de jeunes précis, d'autres préférant des systèmes plus souples où les jeunes s'adressent (presque) indifféremment aux professionnel·le·s en qui ils et elles ont le plus en confiance.

Il est important de rappeler que l'action socio-éducative est l'affaire de toute l'équipe, comme d'ailleurs le rappelle la circulaire de la CNAF, qui classe dans la catégorie « personnels d'appui à la fonction

socio-éducative » (veilleur·euse·s de nuit, agent·e·s d'accueil, agent·e·s de maintenance et d'entretien...) des professionnel·le·s au contact des jeunes au quotidien et, en raison de leur position non étiquetée "intervention sociale" *stricto sensu*, qui développent des rapports différents avec les résident·e·s et sont dépositaires de paroles autres.

Accompagner face au travail ?

Le rôle des FJT n'a cessé de s'adapter aux modifications socio-économiques et culturelles qui ont traversé la jeunesse et la société tout entière. De nouvelles questions émergent en lien avec ces évolutions observées par les professionnel·le·s de terrain. Ces remontées sont effectuées à travers les nombreux temps de travail et de formation que l'Union nationale pour l'habitat des jeunes (UNHAJ) organise auprès de ses adhérents. Si elles ne constituent pas des observations élaborées de manière scientifique, notons qu'elles sont massivement évoquées lors de ces temps de travail. Elles invitent à penser le rôle des associations, en particulier celui des intervenants socio-éducatifs dans l'information sur le droit du travail. Précarisation de l'emploi, ubérisation et moindre syndicalisation constituent le terreau de conditions de travail parfois très dégradées. Les jeunes n'ont pas toujours connaissance de leur droit à avoir un contrat de travail, des règles qui président à sa fin, ou encore des protections matérielles ou légales dont ils et elles peuvent bénéficier. Quel est notre rôle d'accompagnant face à ce constat ? Est-ce qu'accompagner les jeunes, notamment vers et dans le travail, ne consisterait-il pas aussi parfois à les soutenir face au travail lorsqu'il est maltraitant ? Et que faire pour les accompagner lorsqu'il est « insensé » ?

Lors de notre dernière journée nationale intitulée « Le travail des jeunes, entre contraintes et émancipation », nous avons souhaité réaffirmer notre lien ancien au « travail », mais en le réinterrogeant à l'aune des nouvelles conditions faites aux jeunes et à la société dans son ensemble. Y aura-t-il moins d'emplois à l'avenir ? Les jeunes gens que nous logeons, moins diplômés et qualifiés que la moyenne, continueront-ils de représenter une main-d'œuvre nécessaire ? Saurons-nous les accompagner vers un travail plus émancipateur ? Le contexte économique dans lequel les associations se trouvent rend difficile d'imaginer des fonctions supplémentaires dans l'accompagnement prodigué. L'heure est plutôt aux économies et à la diminution numérique des équipes. Mais sans doute faudra-t-il continuer de nous déplacer pour « faire avec le réel », jolie expression issue de l'éducation populaire.

“

EXPÉRIENCE

Missions locales **Les pratiques professionnelles d'accompagnement à l'insertion des jeunes**

AMEL KOUZA, NINON SZWED
Institut Bertrand Schwartz

Dans cette contribution, Amel Kouza et Ninon Szwed reviennent sur les pratiques professionnelles d'accompagnement vers l'emploi des jeunes dans les missions locales. Elles montrent notamment comment la diversité des situations et des profils détermine une approche globale de l'accompagnement qui fait une place aux dimensions collectives et nécessite de donner du temps à la relation.

”

Le 10 juin 1981, le Premier ministre Pierre Mauroy confiait un ordre de mission à Bertrand Schwartz qui commençait ainsi : « L'entrée des jeunes dans la vie active, après la fin de la scolarité, est devenue pour beaucoup d'entre eux une véritable course d'obstacles et une période d'incertitude et de déstabilisation¹. »

En septembre 1981, après trois mois de consultations et de concertations auprès des acteurs de terrain, Bertrand Schwartz remet son rapport intitulé « L'insertion professionnelle et sociale des jeunes », dans lequel il préconise notamment de créer des missions locales qui auront pour vocation de répondre, dans un temps limité (mission) et dans un espace territorialisé (local), aux problématiques des jeunes.

Au-delà de la simple question de la conjoncture économique et de l'insertion en emploi, l'objectif est de créer « un espace cohérent où se construire [...] un lieu où il leur est possible de “reglobaliser” une vie éclatée : école, rue, entreprise, logement [...] un environnement socioculturel qui leur est indispensable pour vivre autrement qu'en menant une existence “en miettes”² ».

Dans un même lieu, il s'agit de regrouper tous les acteurs de la jeunesse relevant des champs de la santé, de l'éducatif, du social, de la prévention judiciaire, de la formation, de l'école (etc.), pour une approche globale de l'individu, tout en organisant une gouvernance socio-économique politique locale et un rattachement interministériel : « Il appartient à toutes les forces politiques, syndicales, sociales, culturelles, de redonner un sens à notre société³. » Les nouveaux « hussards noirs⁴ » étaient nés.

La mission locale est là pour accueillir tout le monde. En effet, dans le cadre de sa mission de service public, l'accueil inconditionnel est une exigence qui signifie l'obligation de donner un premier niveau d'information à tous les publics se présentant, même ceux qui ne remplissent pas les critères d'accompagnement. Le texte officiel précise en effet que « l'État et les régions assurent le service public de l'orientation tout au long de la vie et garantissent à tous les jeunes l'accès à une information généraliste, objective, fiable et de qualité ayant trait à tous les aspects de leur vie quotidienne⁵ ».

Pour rappel, les missions locales accompagnent les jeunes âgés de 16 à 25 ans (29 ans pour ceux en situation de handicap) sortis du système scolaire – qu'ils soient avec ou sans diplôme, avec ou sans emploi, avec ou sans papiers. Pas de contrainte de durée, la mission locale

1. Schwartz B., 1981, *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes*, Rapport remis au Premier ministre, Paris, La Documentation française [en ligne].

2. *Ibid.*

3. *Ibid.*

4. À partir des années 1870, la question de l'enseignement du peuple devient en France un enjeu politique national. Jules Ferry fait voter un ensemble de lois instaurant en France un enseignement primaire pour tous les enfants de 6 à 13 ans, qui repose sur trois piliers : gratuité, obligation et laïcité. Les « hussards noirs » étaient les instructeurs de cette nouvelle école publique.

5. Code du travail, article L6111-3 [en ligne].

n'est pas un dispositif, même si elle en porte et en prescrit, elle est avant tout référent de parcours : « On a le temps du jeune. On le suit plusieurs années, on le voit évoluer. Parfois pendant dix ans. » Les missions locales, ce sont 438 associations indépendantes, inscrites dans une démarche de labellisation et adhérant à une même convention collective nationale et à un accord de branche. Un système de classification professionnelle liste les emplois repères. Trois intitulés sont associés au métier de l'insertion sociale et professionnelle : chargé-e d'accueil et d'animation, conseiller-ère en insertion sociale et professionnelle et chargé-e de projet.

Dans la convention, le conseiller ou la conseillère en insertion sociale et professionnelle a pour compétences socles de recevoir le public individuellement ou collectivement, d'établir une relation professionnelle adaptée, d'analyser les attentes et besoins du public en prenant en compte l'ensemble de sa situation, d'établir un diagnostic individuel sur sa situation et de réaliser avec lui un état de ses expériences, atouts et difficultés relatifs à sa situation. Nous ne ferons pas ici la liste exhaustive de la fiche repère, cependant d'autres fonctions contribuent à la relation d'accompagnement, comme le développement de partenariats ou encore d'être référent dans un domaine spécifique (par exemple santé, logement, accès au droit, orientation, formation, allers vers...).

Un métier au carrefour de plusieurs domaines, avec une approche globale peu ou mal comprise

Alors que l'approche globale de l'accompagnement est revendiquée par l'ensemble du réseau comme faisant partie de son ADN, les stéréotypes ont la vie dure concernant le rôle et l'action des missions locales.

Souvent enfermée dans la seule dimension de l'emploi, la culture de la pluridisciplinarité est pourtant prégnante dans la plupart des structures. Certain-e-s développent une « philosophie pragmatique » pour exercer au mieux leur métier au sein d'une équipe plurielle.

Cette position, à la croisée de l'éducatif, du social, de l'animation socioculturelle et de la santé, questionne sans cesse les pratiques, les fait évoluer et favorise la prise d'initiative et l'innovation. « L'accompagnement des jeunes, c'est mettre en pratique un état d'esprit, une manière d'être, et le faire au croisement de la réalité et des rêves dans le champ des possibles. »

Méthodologie

Quatorze conseillers et conseillères en insertion sociale et professionnelle de douze missions locales ont répondu à un appel national à contribution en répondant individuellement à la question « Comment décririez-vous l'accompagnement que vous mettez en place en tant que professionnel-le de mission locale ? ».

Les contributions écrites ont été complétées par un *focus group* avec dix d'entre elles et eux.

Les missions locales contributrices : Charleville-Mézières, **Christelle Cardoso** ; Cadillac (Les 2 rives), **Laurianne Goyon** ; Hautes-Pyrénées, **Sandie Casalino** et **Nouria Zerouk** ; Douaisis, **Laurine Mazurelle** et **Timothée Ory** ; Dracénie-Cœur du Var, **Julie Dalmasso** ; Médoc, **Séverine Le Prevost** ; pays d'Aubagne et de l'Étoile, **Kévin Cary** ; Nord-Isère, **Carolyne Pinto** ; pays royannais, **Caroline Hautbois** ; Roubaix, **Karine Lepretre** ; Nouvelle-Aquitaine (Technowest), **Aurélia Zouak Duverdier** ; vallée de la Drôme, **Murielle Madelenat**.

Cet article a été rédigé à partir des propos recueillis dans ces contributions et ce focus group.

Et, en mission locale, cela se traduit par l'approche globale de l'accompagnement, qui consiste à prendre en compte l'environnement familial et social, le parcours de vie, les expériences scolaires, professionnelles et les activités de loisirs. C'est également se pencher sur les questions de santé physique, de santé mentale, d'hygiène, d'autonomie dans les démarches, dans les capacités d'appropriation des codes et des ressources à disposition. Accompagner un jeune, c'est accueillir sa demande, la première comme les suivantes, en les contextualisant tout au long de la relation d'accompagnement pour ouvrir, toujours plus, le champ des possibles et lutter, autant que faire se peut, contre les déterminismes sociaux : « Me voilà en face d'un jeune adulte qui est totalement perdu. Il cherche un travail. N'importe lequel. Sauf préparateur de commandes, ouvrier viticole ou employé libre-service. »

Le premier entretien est intense : l'écoute passive et l'écoute active sont des outils clés pour entendre ce que les jeunes expriment et très souvent ce qu'ils n'expriment pas. Il s'agit de démêler les besoins, les envies, les projets, les obstacles et les leviers. De plus, la première demande est rarement la bonne. Du moins, elle cache le plus souvent des étapes intermédiaires incontournables à repérer. Il s'agira ensuite de les nommer avec le ou la jeune au moment le plus opportun.

Les premiers entretiens nécessitent une grande finesse, il convient de poser « des questions ouvertes, simples. Mais seulement en apparence », afin de fonder les bases d'une confiance réciproque et de faire comprendre le large potentiel du futur périmètre de travail commun.

La polyvalence des conseillers et conseillères, que l'on appelle communément dans le réseau des « conseiller-ère-s généralistes », est leur « carte maitresse ». Dans un même entretien, un conseiller ou une conseillère est capable de répondre à des demandes sur les diverses thématiques de l'approche globale (formation, emploi, santé, logement, citoyenneté, loisirs, sports, culture, mobilité), tout en l'inscrivant dans une notion de parcours d'accompagnement vers divers objectifs : « écouter les histoires, orienter, outiller, informer, sécuriser les parcours, construire un projet, expliquer comment fonctionne la société ».

Les missions locales ont donc pour rôle d'accompagner les jeunes vers l'émancipation et l'autonomie, à leur rythme :

« J'ai une fenêtre de dix ans maximum pour les accompagner et faire d'eux des citoyens insérés. La mission locale est là quand ils sortent de l'école, au moment de leur entrée sur le marché du travail, mais aussi quand ils tombent amoureux ou quand les relations avec les parents se tendent. Je suis aussi là pour faire face à leur colère, leur incompréhension du monde qui les entoure, leurs angoisses, leur précarité, leurs envies d'avoir une vie meilleure. »

Accompagner en mission locale, c'est être dans le temps du jeune

S'il y a une typologie des jeunes accompagné-e-s, il y a rarement des jeunes qui se ressemblent et encore moins deux situations et deux parcours semblables. Chaque jeune a des besoins spécifiques, des rythmes d'apprentissage différents et des parcours de vie singuliers.

Certains accompagnements sont très ponctuels car les jeunes ont une relative autonomie sur suffisamment de domaines. D'autres accompagnements s'inscrivent dans un temps long, qui va de pair avec des phases de latence indispensables. Ce temps est pris en compte, et le lien est maintenu avec les jeunes concernés. Enfin, d'autres requièrent un accompagnement renforcé et plus resserré dans le temps.

Accompagner vers l'autonomie, et donc ne pas faire à leur place, suppose d'accepter que, parfois, il faille y consacrer du temps, mais également que les étapes définies en début de parcours puissent être remises en question et que l'accompagnement soit repensé différemment.

Ce temps d'accompagnement est donc à géométrie variable selon les profils. Cela implique une capacité d'adaptation aux différentes étapes traversées par les jeunes et une souplesse dans l'appréhension des parcours. Différentes postures sont à adopter ; les conseiller·ère·s ont d'ailleurs de nombreux qualificatifs pour les présenter :

« Accompagner un jeune, c'est aussi être un partenaire, un médiateur, un référent pour coordonner son parcours dans cette route de l'insertion rarement linéaire. Accompagner un jeune, c'est tisser du lien et cheminer avec lui pour l'accompagner vers l'autonomie. »

Certain·e·s se réfèrent à la définition latine de conseiller *consilium* : réfléchir ensemble. Alexandre Lhotellier a décrit cette posture d'accompagnement dans son ouvrage *Tenir conseil. Délibérer pour agir*⁶. Conseiller n'est pas placer une prestation ou un produit ; tenir conseil, c'est se positionner en facilitateur. Les conseiller·ère·s n'imposent pas leur vision, ils et elles sont dans une démarche pédagogique, expliquent, montrent et favorisent l'exploration des solutions. Tenir conseil, c'est offrir un cadre étayant pour aider les jeunes à se construire, c'est dialoguer avec eux, les prendre en compte et non en charge. Les jeunes sont considéré·e·s comme des personnes pensantes, acteurs et actrices de leur développement, ayant des ressources et des réponses à apporter pour éclairer non seulement leur parcours d'insertion mais aussi celui de leurs pairs. La lecture de leur territoire de vie et de leur vécu est entendue et interrogée ensemble. Si les jeunes sont bien au cœur de l'action, cette dernière se déploie au cœur d'un territoire.

6. Lhotellier A., 2001, *Tenir conseil. Délibérer pour agir*, Paris, Seli Arslan.

Un ancrage territorial et partenarial central

La couverture des missions locales est nationale, l'accompagnement se réalise donc sur des territoires aux caractéristiques diverses – rurales, urbaines et périurbaines – qu'il est nécessaire de comprendre et de bien connaître pour accompagner les personnes qui y vivent.

Les conseiller·ère·s ne travaillent jamais seul·e·s, ils et elles sont entouré·e·s de leur équipe et d'un tissu partenarial indispensable.

Si nombre de conseillers et conseillères utilisent le terme de « couteau suisse » pour illustrer « ce côté un peu poulpe qu'[ils et elles] apprécient », ils et elles en admettent aussi les limites et les partagent : « Je n'ai pas de problème pour dire au jeune que je ne sais pas tout. Je ne suis pas dans la toute-puissance. » Pour les suivis pointus, il y a le lien avec les partenaires : « On est des touche-à-tout, mais on n'est jamais au top top, car on traite plein de choses quand le partenaire, lui, a juste une thématique et qu'il en a une maîtrise totale. »

Ce maillage partenarial doit donc nécessairement s'entretenir et se développer régulièrement pour être au plus près des besoins du jeune. Cependant, s'il n'y a pas de restriction aux thématiques de partenariat à établir, la réalité se heurte à l'inégalité des territoires en termes de ressources.

En effet, nombre de structures partenaires sont limitées dans leurs capacités à accueillir et prendre en charge les personnes, voire sont inexistantes sur certains territoires. Ainsi, les déserts sociaux et médicaux, les bassins d'emploi sinistrés, l'offre de formation limitée et la dématérialisation du service public sont de réels obstacles à l'accompagnement :

« [Sur mon territoire] on n'est pas bien lotis en termes de tout : logement d'urgence, violences familiales, problèmes psychologiques, problèmes d'addiction, problèmes de handicap. La santé, c'est pareil, pas de médecin. Très compliqué de recueillir des histoires de jeunes qui ne sont pas sympas et de leur dire : "Je n'ai pas de solution." Il faut qu'il y ait beaucoup d'étoiles alignées pour que la situation se débloque, et ça précarise encore plus. »

Face aux politiques publiques...

... Un sentiment d'impuissance parfois

Les politiques publiques territoriales ont déterminé l'installation des missions locales et les politiques publiques nationales sont aujourd'hui garantes de leur maintien dans le paysage de l'insertion. Ces liens étroits de dépendance créent nécessairement des tensions.

Au niveau territorial, dans une même mission locale, selon le lieu d'habitation, les jeunes peuvent bénéficier ou non d'une politique communale, départementale ou régionale susceptible de leur accorder différentes aides matérielles :

« En fonction de la couleur du maire, on n'a pas la même communication. D'un village à l'autre, ce n'est pas pareil. J'ai un maire où je fais une permanence qui dit "moi, des jeunes comme vous accompagnez, j'en ai pas", alors qu'il en a plein sans emploi, sans formation, décrocheurs etc. ». Cela a également un impact sur les conditions de travail : « [...] dans une permanence, j'ai des conditions d'accueil à la limite de la légalité. Je n'ai pas d'eau ; le chauffage, c'est limite. Je pourrais y mourir, on me trouverait trois jours plus tard. »

La décentralisation provoque des disparités particulièrement frappantes pour les conseillers et conseillères qui ont changé de région au cours de leur parcours professionnel, car, selon les tendances politiques, on peut observer de réelles différences préjudiciables pour les associations et pour les moyens qu'elles peuvent mobiliser ou mettre à disposition des publics.

Au niveau national, les points de tension se cristallisent autour des fortes injonctions sur la catégorisation des publics, la pression des chiffres, la surcharge administrative. Les cases à remplir sont de plus en plus nombreuses et de plus en plus étroites : « Un jeune arrive et on veut le coller dans des cases. Et on laisse de plus en plus de jeunes sur le côté, et ça j'aime pas. »

« Les dispositifs passent, il ne faut pas se laisser envahir par les injonctions et la pression des chiffres. Il faut relativiser. »

En dépit des pressions, une forme de résilience existe chez les professionnel·le·s, surtout les plus ancien·ne·s qui ont l'historique et peuvent prendre du recul face à l'évolution des politiques publiques de ce domaine : « Les dispositifs passent, il ne faut pas se laisser envahir par les injonctions et la pression des chiffres. Il faut relativiser. »

... Un désabusement et une inquiétude sur l'avenir

Alors que les services publics voient leur utilité reconnue et promue, les professionnel·le·s font état de leur affaiblissement. Face à des services publics qui se ferment et renforcent l'usage du tout numérique sans contact humain, la mission de service public que remplissent les missions locales, dans une volonté d'établir une équité, prend encore plus de sens en donnant aux jeunes une place dont ils peuvent parfois se sentir dépossédés.

Par ailleurs, la baisse des subventions est un réel sujet de préoccupation et cela participe du sentiment de ne pas toujours pouvoir mener à bien les missions : « J'ai fait le deuil sur l'absence d'évolution du fait des besoins de financement. Deuil de nouveaux ateliers, de nouvelles démarches, il n'y a plus d'argent. C'est assez frustrant. »

Si l'approche globale de l'accompagnement est adoptée par les missions locales, les inégalités d'investissement de certaines

« Entre 20 à 30 % du temps des conseillers et conseillères est aujourd'hui consacré à la saisie dans le système d'information. »

problématiques sont réelles. Et, en l'absence de budget dédié, les références sont *in fine* portées par les conseiller·ère·s qui deviennent expert·e·s en bricolage : « Y a aucun budget sur ma référence handicap. C'est que de la bonne volonté. »

Les conseiller·ère·s expriment une inquiétude profonde sur l'avenir des métiers de l'accompagnement en mission locale et du maintien des conditions qui garantissent la bienveillance : « On sait pas trop ce que tout ça va devenir. »

Le temps de l'accompagnement et le temps administratif se font concurrence

Depuis l'arrivée du dispositif CEJ (contrat d'engagement jeune) en mission locale, en 2022, la charge administrative a explosé. Entre 20 à 30 % du temps des conseillers et conseillères est aujourd'hui consacré à la saisie dans le système d'information I-Milo (sur lequel repose le *reporting*, c'est-à-dire la communication de données à destination des financeurs). La lassitude face à cet outil inadapté et lourd, axé sur le quantitatif sans rien dire du qualitatif, est clairement exprimée : « Je ne sais pas si le *reporting* valorise notre travail. Les "sorties positives" ne disent rien du chemin, des parcours. Le chemin pour apprendre à se remobiliser, à se construire, trouver sa place dans la société. C'est pas visible. »

On comprend alors que la reconnaissance du travail effectué par les professionnel·le·s et les jeunes sur leur parcours d'insertion se fait principalement à travers ce *reporting*. À moyen terme, c'est aussi ce qui permet aux missions locales de justifier de leur utilité sociétale et donc d'obtenir les financements nécessaires à leur fonctionnement. Dans le quotidien des professionnel·le·s, les tâches administratives, bien que nécessaires, prennent le pas sur la qualité de l'accompagnement or, « si on veut faire les choses bien et à fond, il faut plus de temps ».

Si le « déclaratif » des jeunes a longtemps été une norme, aujourd'hui les dispositifs que la mission locale porte sont gourmands en demandes de preuves. Cela devient parfois un réflexe, transforme la relation aux publics et la relation d'accompagnement. L'effort administratif que les jeunes doivent fournir est de plus en plus important, ce qui représente un obstacle majeur à l'accompagnement des publics les plus éloignés de l'emploi, qui sont pourtant les cibles de ces mêmes dispositifs : « Quand j'étais en hors les murs, j'ai vu qu'il fallait entre six mois et un an avant qu'ils intègrent la mission locale. Alors, avec tous ces papiers, on les perd. »

Un attachement profond à la mission confiée et aux publics accompagnés

L'évolution des dispositifs actuels contractualise et rigidifie de plus en plus la relation d'accompagnement. Pour autant, en mission locale, l'accueil inconditionnel et la libre adhésion sont des principes garants d'un sentiment de légitimité pour les professionnel·le·s et le terreau de relations de confiance. « On ne sait pas où on va. La grande aventure de l'accompagnement individualisé, c'est avant tout une histoire de rencontre et de confiance mutuelle. »

Dans leur quotidien, les conseiller·ère·s font preuve de pugnacité et d'endurance. Ils et elles considèrent souvent cela comme une marque de fabrique : « Je pousse les portes avec eux, et quand je n'arrive pas à passer par la porte, je tente par la fenêtre. » Ce métier est positivement vécu et revendiqué comme ayant une forte utilité sociale dans laquelle les jeunes ont toute leur place : « On les récupère tout jeunes et on les quitte parfois avec des enfants. On voit cette maturation. L'avenir ne me désespère pas parce que je sais qu'ils sont là. » Être conseiller·ère en insertion sociale et professionnelle en milieu associatif, c'est « faire de l'humain avec de l'humain ».

En conclusion

L'histoire du réseau tant dans sa construction que dans son développement a permis à ses acteurs et actrices d'acquérir une expertise des problématiques rencontrées par les jeunes.

Leurs conceptions de l'accompagnement vers l'insertion sociale et professionnelle et de ses enjeux leurs sont propres : approche globale et polyvalence professionnelle ; posture d'écoute et disponibilité ; ancrage local et travail en partenariat ; directives nationales

et ballotement entre les dispositifs ; temps de l'accompagnement et charge administrative. C'est un métier exigeant mais qui a du sens pour celles et ceux qui le pratiquent.

Parce que les missions locales sont tributaires des politiques publiques et des réalités sociétales, il est important de se rappeler les propos de Bertrand Schwartz : « On ne fait de l'innovation que quand on est révolté. Or je suis révolté par l'injustice, par l'inégalité, par ces vies de jeunes qui se consomment. Je ne m'y fais pas. [...] le secret d'une action de ce genre, c'est vraiment la révolte⁷. »

7. « Entretien de Bertrand Schwartz » mené par Geneviève Jaggi-Auroi, *Les grands entretiens RTS*, octobre 2002 [en ligne].

Accompagner en CEJ : des suivis de jeunes et des attentes hiérarchiques plus resserrés

Entretien avec **MAURICIO ARANDA**

Sociologue et politiste, maître de conférences à l'université de Reims Champagne-Ardenne, CEREP, chercheur affilié au CEET du CNAM

Réalisé par **EMMANUEL PORTE**

Dans cet entretien, Mauricio Aranda retrace l'historique de l'enquête collective réalisée sur le dispositif du contrat d'engagement jeune (CEJ) visant à favoriser l'insertion des jeunes vers l'emploi. Il souligne les similarités et nuances – dans les pratiques des professionnels – de l'accompagnement produit par les conseillers de France Travail et des missions locales.



EMMANUEL PORTE : En tant que chercheur, vous avez été amené à travailler sur les évolutions de l'accompagnement vers l'emploi des jeunes en France, notamment à travers le rôle joué par les missions locales et les agences France Travail dans le dispositif CEJ. Que pourriez-vous nous dire du profil et des métiers de personnes qui sont chargées de cet accompagnement ?

MAURICIO ARANDA : À l'échelle des trois territoires en Île-de-France sur lesquels porte notre recherche¹, les personnes qui occupent ces métiers en mission locale ont deux profils principaux : soit elles se sont formées sur le tas, soit en moindre mesure elles proviennent d'une formation de conseil en insertion sociale et professionnelle (CIP). La plupart d'entre elles disposent d'un niveau d'études de bac+2 ou bac+3. Concernant France Travail, le profil est légèrement différent, avec une plus grande part de personnes en reconversion professionnelle. Dans le cas des deux institutions, par ailleurs, les professionnels de l'accompagnement sont majoritairement des femmes, et leur moyenne d'âge se situe autour d'une quarantaine d'années. Tous ces éléments rejoignent des données concernant les conseillères des missions locales au niveau national que nous avons obtenues auprès de l'UNML².

E. P. : Et comment voient-elles leur métier ?

M. A. : Elles parlent souvent « d'accompagnement » mais également de

« suivi ». Du côté des missions locales, on défend une approche plus globale qui ne se résume pas à l'insertion professionnelle et peut passer par des activités complémentaires visant l'insertion sociale (des sorties au musée, des activités sportives, etc.). Du côté de France Travail, on est plus focalisé sur l'insertion dans le marché du travail en tant que telle. Les chiffres de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) montrent que les jeunes suivis par les missions locales sont tendanciellement plus éloignés de l'emploi, moins diplômés et habitent davantage les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) que ceux et celles suivis au sein des agences France Travail³. Cette segmentation des publics a d'ailleurs pour ressort la spécialisation des institutions dans le cadre du dispositif : France Travail doit prendre en charge les jeunes les moins éloignés de l'emploi et les missions locales celles et ceux disposant davantage de « freins périphériques » (dans le domaine de la santé, du logement, de la mobilité, etc.). On attend des jeunes suivis à France Travail qu'elles et ils soient plus franchement engagés sur un projet d'insertion professionnelle. Il faut néanmoins noter que se développent aussi dans cette institution des ateliers qui ne sont pas centrés *stricto sensu* sur l'emploi. Cela parce que les conseillères ont tout de même affaire à des jeunes des classes populaires pouvant cumuler des difficultés. Il y a bien évidemment

1. Aranda M., Sarfati F., Simha J., 2025, *Une jeunesse au guichet de l'emploi. Enquête sur le contrat d'engagement jeune*, Rapport de recherche pour la DARES, CEET, CNAM.

2. Union nationale des missions locales.

3. Kashi C., Pirot M., 2024, « Qui sont les bénéficiaires du contrat d'engagement jeune ? », *DARES Analyses*, n° 46.

des ateliers pour informer ou accompagner les recherches d'emploi (en se servant de vidéos de Welcome to the jungle⁴, par exemple), mais il y a aussi des ateliers autour de la confiance en soi qui font une part plus importante à des dimensions ludiques.

E. P. : Pensez-vous que cela soit facilité par le CEJ ?

M. A. : Apparu en mars 2022, le CEJ fait suite à la Garantie jeunes, qui était un dispositif mis en œuvre uniquement par les missions locales entre 2013 et 2022. Du côté de France Travail, il existe déjà depuis 2014 un dispositif d'accompagnement intensif des jeunes (AIJ), mais qui cible des jeunes vus comme très proches de l'emploi. Avec l'ouverture du CEJ, aussi bien dans les missions locales qu'à France Travail, l'idée est de favoriser un même dispositif pour les jeunes perçus comme éloignés de l'emploi. L'idée sous-jacente est celle d'un « guichet unique, physique et numérique⁵ » de l'emploi que le gouvernement de l'époque avait esquissé. Pour les conseillères France Travail, il s'agit donc d'une nouveauté. Même s'il existait des ateliers pour les demandeurs d'emploi auxquels les jeunes pouvaient assister, avec l'arrivée du CEJ on a créé des ateliers spécifiques pour elles et eux.

E. P. : Alors que les choses sont plus stables du côté des missions locales ?

M. A. : Oui et non. Il y a une expérience plus ancienne du dispositif et donc des formes de continuité, mais, avec son

élargissement, il y a eu aussi des réorganisations qui ont des conséquences sur le travail des professionnelles. Les jeunes ne sont pas uniquement accompagnés de manière individuelle car ils et elles participent à des ateliers collectifs dès les premiers temps de l'accompagnement. Il y a là une forme d'articulation entre suivi individuel et suivi collectif, déjà présente depuis la Garantie jeunes et qui est toujours assurée dans le cadre du CEJ. Toutefois, il y avait auparavant des conseillères uniquement dédiées au CEJ au sein des missions locales. C'est encore le cas dans certaines missions locales, mais sur les trois que nous avons étudiées, il y a un traitement transversal. Toutes les conseillères d'une mission locale ont dans leur « portefeuille » des jeunes CEJ parmi d'autres jeunes.

E. P. : Comment se présente cette dimension collective de l'accompagnement ?

M. A. : Les missions locales sont très attachées à cette dimension collective. Cela fait partie de l'ADN des structures. Concrètement, les jeunes sont amenés à s'inscrire dans un temps collectif qui peut être animé par les conseillères chargées de la formation ou par des intervenants extérieurs ou prestataires sur des activités plus précises. Dans le cadre de ces ateliers collectifs, on présente aux jeunes les différentes dimensions de l'accompagnement CEJ, que ce soit autour de l'emploi, de la culture ou du sport. Une journée type peut commencer par un atelier sur l'accès à la santé ou aux droits, puis se poursuivre

4. Welcome to the Jungle - Le guide de l'emploi [en ligne].

5. Abou El Khair C., 2023, « Le ministère du Travail précise le rôle et la place des missions locales, opératrices du futur "France Travail jeunes" », JGPmedia [en ligne].

avec une pratique sportive en groupe avec un coach, voire en présence de la conseillère. L'idée de ces temps est de sortir les jeunes de leur routine. N'étant plus dans le système scolaire (ou pour certains dans l'enseignement supérieur), elles et ils retrouvent à ce moment-là des temps collectifs qui apportent de l'information et produisent des liens entre jeunes. Pour autant, il faut dire qu'il existe également des temps collectifs à France Travail, mais je dirais que c'est moins systématique que dans les missions locales.

E. P. : D'après vous, pourquoi ?

M. A. : D'abord, parce que la culture des temps collectifs a été davantage institutionnalisée dans les missions locales qui, par ailleurs, défendent une approche globale de l'accompagnement des jeunes. Elles ont des pratiques de temps collectifs depuis plusieurs années qui se sont cumulées à travers différents dispositifs, notamment la Garantie jeunes. Par ailleurs, les conseillères France Travail se heurtent parfois à des problèmes de moyens ou de locaux. Même lorsqu'elles le souhaitent, elles n'ont pas forcément les salles ou les espaces adaptés pour accueillir un groupe de jeunes à côté d'autres demandeurs d'emploi. De manière générale, disons que, du côté de France Travail, les jeunes sont moins suivis comme une « promo » et davantage intégrés individuellement dans des dynamiques existantes. Mais il faut souligner que la tendance à penser en termes de groupe est relativement récente à France Travail et pourrait se structurer davantage dans les années qui viennent.

E. P. : Et comment sont vécues ces transformations du point de vue des professionnels ?

M. A. : Elles sont vécues de manière différente en fonction de leurs trajectoires professionnelles et de leur environnement institutionnel, mais tout le monde a en tête que ce type de suivi dit « intensif » pourrait être amené à se généraliser. Au début de l'enquête, ce qui nous a frappés, notamment à France Travail, c'est que les conseillères CEJ se sentaient davantage observées que leurs collègues qui suivent les autres demandeurs d'emploi. Elles suivent en moyenne une trentaine de jeunes en parallèle (60 à la fin de l'année), alors que leurs collègues peuvent avoir des « portefeuilles » comprenant plusieurs centaines de demandeurs d'emploi. Le suivi est donc plus resserré avec le CEJ, mais les attentes aussi.

E. P. : Comment cela se matérialise-t-il ?

M. A. : Il y a un suivi à l'égard de leur travail aux différents niveaux de la hiérarchie à France Travail (agence locale, niveaux régional, national) et au sein de chaque mission locale par la direction. Il y a des chiffres à atteindre pour chaque agence et, en leur sein, pour chaque conseillère (nombre de jeunes inscrits, « sorties positives », soit en emploi, etc.). Les financements de l'État, mais également ceux provenant de l'Union européenne, dépendent de l'obtention de ces objectifs. Il ne faut pas oublier le contexte politique de la réforme de Pôle emploi en France Travail qui a eu lieu au 1^{er} janvier 2024. Les logiques croissantes d'activation des demandeurs d'emploi appellent des évaluations et des attentes assez importantes.

L'idée même d'un « suivi intensif » – impliquant pour le jeune en CEJ d'être actif entre 15 et 20 heures par semaine – a été reprise dans la réforme du RSA (depuis le 1^{er} janvier 2025).

E. P. : Dans cette dynamique, quel rôle les outils numériques peuvent-ils jouer ?

M. A. : La mise en place du CEJ s'accompagne du déploiement d'une application pour smartphone que les jeunes installent et qui doit faciliter le suivi et les relations avec leur conseillère. Mais les usages sont assez variés. Assurément, cela fluidifie un peu les relations avec certains jeunes. Ils et elles peuvent écrire ou consulter l'application aux heures qui leur conviennent, alors que les conseillères reçoivent les messages de leur côté sur un logiciel et les consultent pendant leurs heures de travail. Nous sommes allés dans des agences France Travail et des missions locales où l'application était peu utilisée et d'autres où elle l'était davantage. Par-delà la fluidification des communications, l'application a aussi été pensée pour permettre un suivi, et les jeunes peuvent faire remonter ce qu'ils ont fait dans la semaine (ateliers, rendez-vous, projet de formation, etc.). C'est-à-dire pour attester des 15 à 20 heures d'activité hebdomadaire. Certes, les conseillères qui n'utilisent pas l'application demandent également ce type d'informations lorsqu'elles échangent avec les jeunes par téléphone ou en entretien de face-à-face. D'une manière qui n'est pas toujours explicite, cela fait partie de la politique d'activation en direction des jeunes, tout en étant une manière d'outiller les conseillères en matière de communication et de

reporting. Pour nous, la question n'est donc pas tant de savoir si l'application est bonne ou mauvaise en soi, mais comment elle est utilisée pour contribuer à ce que nous pouvons appeler la construction sociale de la confiance. En effet, la confiance apparaît comme le socle de la relation entre la conseillère et le jeune. Si elle est gagnée, le jeune ne sera que très peu contrôlé ou de manière très légère. Si elle est rompue, le jeune fera l'objet d'une surveillance plus importante pouvant aller jusqu'à son exclusion du dispositif. Au moment où la relation avec un jeune devient plus difficile (oubli de rendez-vous, recul de l'implication, appels sans réponse, etc.), dans quelle mesure un échange sur l'application permet-il de maintenir ou de relancer la relation ? C'est un enjeu important en matière de pratiques professionnelles.

E. P. : Est-ce la raison pour laquelle, dans votre rapport, vous avez consacré une partie à la question du travail sous pression des conseillères ?

M. A. : Tout à fait. Nous avons été très rapidement frappés par le fait que les conseillères se sentent sous pression, mais d'une manière assez paradoxale. D'un côté, la charge moyenne du nombre des dossiers a baissé avec l'apparition d'un dispositif comme le CEJ – cela notamment à France Travail. D'un autre côté, les attentes de suivi sont très élevées et les conseillères, qu'elles soient à France Travail ou en mission locale, nous disent vivre une surcharge. Pourtant, l'organisation du suivi est différente entre les deux organismes, mais le ressenti des professionnelles est assez proche. La pression s'est un peu décalée de la quantité vers la qualité.

E. P. : Comment cela est-il vécu en termes d'évolution des métiers ?

M. A. : Comme toujours, il y a une grande diversité de situations. Je dirais que cela dépend un peu de la manière dont les conseillères s'approprient les objectifs et les modalités du dispositif. Cela peut dépendre aussi de leur ancienneté dans le métier. Parmi les personnes rencontrées, certaines conseillères, notamment à France Travail, voient dans le CEJ l'occasion d'un travail ciblé et qualitatif qui peut devenir plus intéressant pour creuser leurs compétences professionnelles. D'autres conseillères, plutôt dans les missions locales, peuvent considérer qu'il s'agit d'une dégradation de leur exercice professionnel parce qu'il y a une insistance plus forte sur les taux de réussite.

E. P. : Dans quelle mesure le fait que le CEJ prévoie des sanctions sur le versement de l'allocation en cas de manque d'implication du jeune dans le processus influe-t-il sur la perception du métier et de ces évaluations ?

M. A. : La situation est complexe. La conseillère émet un avis sur le suivi mais l'allocation est gérée par un service dédié. Il y a une séparation des fonctions qui protège un peu les conseillères, qui ne sont pas celles qui décident et mettent en œuvre directement la sanction de variation ou de non-paiement de l'allocation. En revanche, il est vrai qu'il peut y avoir de l'inconfort chez celles qui savent que leur manière de renseigner le suivi de l'accompagnement peut

automatiquement entraîner des sanctions. Comme tout agent de terrain, elles sont confrontées à des dilemmes⁶. Mais beaucoup de choses sont liées à la relation de confiance à laquelle nous avons déjà fait référence. Le suivi a tendance à se durcir lorsque le jeune va « trahir » la relation de confiance qui avait commencé à être établie. À l'inverse, il y a des cas où l'on fait preuve de souplesse pour soutenir des efforts ou aider à passer une situation passagère un peu délicate. Il s'agit là de cas où la bonne volonté d'insertion⁷ paie. Inversement, lorsqu'une conseillère constate que le jeune ne vient et n'interagit que lorsque cela pourrait avoir des conséquences sur son allocation, alors cela est vécu comme un manque de confiance et d'implication. Bien évidemment, la possibilité d'investir la relation de confiance est inégalement distribuée selon les jeunes, par exemple en fonction de leurs contraintes matérielles ou sociales ou de leurs rapports à l'égard des institutions.

E. P. : Et, du coup, comment pourrait-on qualifier l'accompagnement qui est proposé dans ce cadre ?

M. A. : Dans les textes, l'accompagnement vise à construire un projet avec le jeune. Dans les faits, ce qui est important, c'est le degré d'implication. Il faut en quelque sorte jouer le jeu du dispositif, qui prévoit des envois de CV, des entretiens, la participation à des forums, etc. Le fait que le jeune fasse cela et qu'il le restitue régulièrement à sa conseillère est jugé comme une réussite du point de vue

6. Lipsky M., 1980, *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of The Individual in Public Services*, New York, Russell Sage Foundation.

7. Duvoux N., 2009, *L'autonomie des assistés. Sociologie des politiques d'insertion*, Paris, PUF.

de l'accompagnement. Mais, en réalité, au-delà de ces attendus généraux, beaucoup de choses se jouent entre les conseillères et les jeunes, qui peuvent amener les conseillères à monter en compétences à l'occasion d'un accompagnement. Une jeune passionnée de graphisme qui travaillait dans la grande distribution a été, par exemple, accompagnée par une conseillère qui l'a aidée à réaliser son rêve en constituant un book lui permettant d'envisager d'aller vers le monde de l'art. En acceptant de déplacer le curseur de la grande distribution vers le graphisme, soit d'un emploi alimentaire à un emploi désiré, la conseillère a dû se former à ce secteur professionnel et développer des compétences appropriées. C'est une dimension souvent sous-valorisée dans le dispositif, mais qui est pourtant un élément important de satisfaction au travail pour certaines conseillères et aussi pour leurs destinataires.

Qu'est-ce que le CEJ ?

Le contrat d'engagement jeune (CEJ) s'adresse aux jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus, ou 29 ans révolus lorsqu'ils disposent d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé, qui ne sont pas étudiants, qui ne suivent pas une formation et qui présentent des difficultés d'accès à l'emploi durable. En vigueur depuis le 1^{er} mars 2022, le CEJ propose à ces jeunes un accompagnement individuel et intensif profondément renouvelé, dans un cadre exigeant, avec un objectif d'entrée rapide et durable dans l'emploi. Il remplace la Garantie jeunes. Le CEJ est mis en œuvre par France Travail et les missions locales. À compter du 1^{er} janvier 2025, tout jeune à la recherche d'un emploi et qui souhaite bénéficier d'un accompagnement par l'opérateur France Travail ou une mission locale dans le cadre du CEJ ou du parcours contractualisé d'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie (PACEA) devra être inscrit comme demandeur d'emploi.

Source : ministère du travail, de la santé, des solidarités et des familles [\[en ligne\]](#).

Pour aller plus loin



Aranda M., Sarfati F., Simha J., 2025, *Une jeunesse au guichet de l'emploi. Enquête sur le contrat d'engagement jeune*, Rapport de recherche pour la DARES, Centre d'études de l'emploi et du travail, Conservatoire national des arts et métiers.

Partie 2

L'accompagnement au carrefour de compétences variées

L'accompagnement vers l'emploi dédié aux jeunes : évolutions des pratiques à France Travail

Entretien avec KARIMA SADADOU
Conseillère contrat d'engagement jeune (CEJ) à France Travail
Réalisé par EMMANUEL PORTE

Dans cet entretien, Karima Sadadou partage son expérience de conseillère CEJ à France travail. Elle insiste sur les évolutions de son métier et sur la nécessité d'intégrer progressivement des pratiques partenariales et de l'accompagnement social, ce qui nécessite d'adopter une approche plus large dépassant les logiques de « placement ».



EMMANUEL PORTE : Conseillère à France Travail depuis quelques années, pourriez-vous nous dire comment les pratiques professionnelles qui sont les vôtres ont évolué ?

KARIMA SADADOU : L'évolution des pratiques est marquée par celle des besoins des jeunes que nous accompagnons sur l'accès à l'emploi, mais également comme citoyens dans toutes les dimensions de leur vie. On intervient pour les aider dans les démarches administratives ou les difficultés d'ordre juridique qui peuvent freiner le retour à l'emploi ou empêcher l'accès à certains métiers.

E. P. : Pourriez-vous donner quelques exemples ?

K. S. : Bien entendu. Récemment j'ai accompagné un jeune qui avait besoin de faire les démarches pour obtenir un effacement de casier judiciaire afin de pouvoir postuler sur les emplois de cuisinier dans la fonction publique. Je l'ai orienté vers un médiateur qui tient des permanences au sein de notre cité administrative pour savoir comment procéder.

On les accompagne par ailleurs sur les questions de santé. Nous rencontrons des jeunes qui ont des troubles dys¹ qui nous obligent à aller chercher de nouvelles ressources et de l'aide à l'extérieur de France Travail. En ce sens, la posture d'accompagnement a évolué. J'accompagne des jeunes depuis 2015 et je vois évoluer le public que je reçois. Les profils sont beaucoup plus diversifiés aujourd'hui. Nous sommes

confrontés à des jeunes qui peuvent être en situation de rupture familiale, qui ne peuvent pas ou difficilement bénéficier du soutien financier de leur famille, ou qui ne peuvent pas s'appuyer sur des réseaux. Cela nous amène à travailler différemment, à ne pas être exclusivement focalisés sur la recherche d'emploi mais également sur la prise en compte des problèmes sociaux liés à l'insertion. En travaillant avec les jeunes sur leur parcours, on est amené à traiter de questions juridiques, de mobilité, de logement, de santé. On travaille en fait un projet d'avenir pour les jeunes qui concerne toutes les dimensions de la citoyenneté. On doit être là pour ceux qui en ont le plus besoin.

E. P. : Mais est-ce seulement dû à l'évolution du profil des jeunes ou aussi à l'évolution des politiques de l'emploi et à la restructuration des missions d'accompagnement ?

K. S. : C'est une combinaison des deux en réalité. Sur le parcours accompagnement intensif jeune que j'avais en 2015, 80 % du temps était consacré aux techniques de recherche d'emploi ou à une immersion professionnelle. Je recevais des jeunes titulaires d'un baccalauréat ou d'un bac+2 qui étaient plus proches de l'emploi. Aujourd'hui, je reçois beaucoup plus de jeunes qui ont un niveau infrabac, voire infraBEP, et qui doivent surmonter des difficultés sociales. Mais la différence est que France Travail nous donne désormais la possibilité d'intervenir dans ces

1. Les troubles dys (ou troubles spécifiques du langage et des apprentissages) sont des troubles spécifiques durables qui concernent les dysfonctionnements, plus ou moins sévères, des fonctions cognitives du cerveau relatives au langage, à l'écriture, au calcul, aux gestes et à l'attention.

champs-là. On propose des accompagnements adaptés à l'aide d'outils et de prestations spécifiques qui nous permettent d'avancer sur le champ social, dans le cadre du contrat d'engagement jeune (CEJ). On s'appuie sur le réseau de partenaires : mission locale, école de la deuxième chance (E2C), service militaire volontaire (SMV) et service civique. Je pense que c'est donc une combinaison de l'évolution du public et des dispositifs d'accompagnement qui dessine actuellement nos pratiques au quotidien.

On change aussi de posture depuis quelques années en rencontrant les jeunes avant même leur entrée sur le marché du travail. Avec le programme Avenir Pro, des conseillers de France Travail et des conseillers des missions locales interviennent en classe dans les lycées professionnels et organisent des événements pour aider les jeunes dans leur insertion professionnelle. Tout cela se fait en complément du travail des enseignants et des bureaux des entreprises de chaque lycée. Plus ces jeunes seront informés tôt sur le monde du travail, plus tôt ils pourront repérer leurs compétences et rencontrer des entreprises, et plus tôt ils seront autonomes dans leur recherche d'emploi. L'ambition est vraiment de faire de l'insertion professionnelle des jeunes une priorité.

E. P. : Ce qui veut dire que vous avez été amenée à vous former durant ces dernières années ?

K. S. : Oui, tout à fait. Au niveau de la formation continue, on a des approches plus sociales du parcours du demandeur d'emploi. On a également des possibilités de formation à l'extérieur de

France Travail, en partenariat avec la région Grand-Est sur la laïcité, sur les troubles dys... Et puis nous avons également, en interne, un réseau de psychologues du travail que l'on peut mobiliser pour travailler en collectif sur nos pratiques professionnelles (échanges de pratiques, ateliers, etc.).

E. P. : Pourriez-vous nous donner un exemple ?

K. S. : Bien sûr. Nous avons mis en place un atelier avec un collègue psychologue du travail sur les stéréotypes des jeunes en lien avec le marché du travail. Nous avons invité quelques jeunes à participer à un échange sur leur vision de l'employeur. On leur demande, pour commencer, quel âge ils imaginent qu'a la personne à qui ils adressent une candidature ? Généralement, ils disent 50 ans, donc environ l'âge de leurs parents. À partir de là, on essaie de travailler avec eux sur la question des stéréotypes que peut véhiculer la société sur la jeunesse. On fait des recherches collectives sur Internet, qui montrent rapidement un jeune devant un écran qui a la flemme. On s'appuie alors sur ce qu'ils ont vécu lors d'un stage scolaire ou d'une situation de vie quotidienne pour travailler avec eux la meilleure manière de casser ces représentations lorsqu'ils seront en stage ou en emploi. On se focalise aussi sur leurs objectifs (obtenir des revenus, un logement, une formation, etc.), ce qui nous permet ensuite de leur présenter les dispositifs existants et les aides à l'embauche possibles. En faisant cela, on s'appuie sur une prise de conscience des stéréotypes à dépasser pour tenter de se projeter dans un

projet individuel. Nous-mêmes, on se nourrit de ces moments collectifs. Par ailleurs, on propose aussi des ateliers sur d'autres thèmes comme le sens du travail, par exemple. On part de leur conception, de leurs expériences, et on essaie de retisser des fils, en faisant le lien avec des trajectoires professionnelles dans leur entourage, entre les impôts et les services, etc.

E. P. : Finalement, face à toutes ces évolutions, comment nommez-vous ou présentez-vous votre métier aujourd'hui ?

K. S. : On reste aujourd'hui sur la dénomination de conseiller en insertion professionnelle (CIP). Pour autant, la posture évolue et je suis parfois dans une position de coach, avec une vision plus large de l'accompagnement qui oblige à mobiliser plusieurs types de compétences. On reste des CIP avec une spécificité, le public jeunes en ce qui me concerne. Il y a cependant des évolutions en cours sur la revalorisation de nos métiers visibles à travers le site francetravail.org, qui présente la diversité des métiers (conseil, appui, management, etc.). Parce que la complémentarité des missions est centrale dans mon quotidien de CIP spécialisée sur la jeunesse. J'ai besoin des collègues qui s'occupent de la relation aux entreprises, de ceux qui s'occupent des indemnités. J'ai besoin de pouvoir dire à un jeune indemnisé quelles sont les conséquences financières de l'acceptation d'une mission d'intérim sur ses indemnités. J'ai besoin de pouvoir contacter plus directement une entreprise qui cherche un cuisinier pour aider un jeune à établir des liens et formuler des propositions.

E. P. : Comment ont évolué les débats et outils permettant de juger d'un accompagnement vers l'emploi réussi ?

K. S. : France Travail a des orientations stratégiques sur l'accompagnement des jeunes. Le CEJ dure six mois et peut être renouvelé en fonction de la situation du jeune lors du bilan des six mois. L'objectif du contrat d'engagement jeune reste la « sortie positive », c'est-à-dire le retour à l'emploi. Pour s'assurer que tout se passe bien dès qu'un candidat démarre une mission ou un emploi, on maintient le contact durant toute sa période d'essai. Un accompagnement réussi, c'est lorsque le jeune a gagné en autonomie, en confiance en soi et a pu intégrer le monde du travail.

Avec Avenir Pro, l'évaluation du dispositif a été pensée très en amont puisque France Travail a lancé cette initiative avec Science Po Paris. L'évaluation a tout de suite été intégrée pour mesurer l'impact de l'action sur l'insertion professionnelle des élèves en dernière année de CAP ou en bac pro. Une équipe de chercheurs de Sciences Po Paris et du Centre de recherche en économie et statistique (CREST) a mis en œuvre un protocole expérimental scientifique rigoureux.

Les conseillers en insertion font un travail apprécié des élèves et du corps enseignant. Leur mobilisation a un vrai impact sur l'insertion. Pour donner un seul chiffre, en ayant bénéficié d'Avenir Pro, deux fois plus de jeunes en difficulté s'insèrent dans le monde du travail. C'est pourquoi nous avons choisi d'étendre l'initiative à tous les lycées professionnels de France à la rentrée 2025.

Si j'en reviens au CEJ, il existe des outils de pilotage qui me permettent de savoir où j'en suis dans les objectifs que j'ai à réaliser : en termes de nombre de jeunes en accompagnement, de nombre d'immersions réalisées. Mais ça n'est pas mon quotidien. Mon quotidien ce sont les entretiens de suivi hebdomadaire, la proposition d'ateliers, de prestations, d'immersions professionnelles et d'offres d'emploi. À l'issue des six mois de CEJ, j'ai un bilan à compléter et l'ensemble du parcours est retracé. Nous allons pouvoir recenser le nombre de contacts que j'ai eus avec le jeune, le nombre d'offres auxquelles il a répondu, le nombre d'ateliers sur la recherche d'emploi auxquels il a assisté ; nous pourrions voir s'il est allé à des forums, s'il y a eu des reprises d'emploi ponctuelles, etc.

Ensuite, on a des indicateurs beaucoup plus macro. Par exemple, on va pouvoir évaluer le taux de retour à l'emploi des jeunes sur l'année, le taux d'entrée en formation de jeunes dans des formations qualifiantes, etc. Tout cela constitue des indicateurs globaux pour France Travail, qui sont régulièrement réévalués. D'ailleurs, nous allons avoir de nouveaux indicateurs pour 2025 et de nouveaux objectifs à atteindre. On évalue aussi le taux de satisfaction des demandeurs d'emploi. L'enjeu reste de savoir si nos politiques de l'emploi sont efficaces et de pouvoir rendre des comptes, rappelons que le CEJ, comme d'autres dispositifs, est cofinancé par le FSE (Fonds social européen).

Mais, de manière plus personnelle, je cherche également à être satisfaite de l'accompagnement que j'ai pu proposer au jeune pendant cette période.

E. P. : Il y a donc désormais une part importante de l'accompagnement qui repose sur les outils numériques... On m'a parlé, dans d'autres structures, de « numérisation de l'accompagnement », qu'en pensez-vous ?

K. S. : La première grande évolution sur le CEJ, c'est l'application qui a été créée en 2022 au démarrage du dispositif. Elle est spécifique aux jeunes en CEJ et existe pour les jeunes accompagnés par France Travail comme pour ceux accompagnés par les missions locales. Lors de notre premier contact collectif avec les jeunes en CEJ, nous présentons cette application parce qu'elle permet au jeune d'alimenter son parcours de recherche d'emploi. 15 à 20 heures de recherche par semaine, c'est intense, et le jeune va alimenter via cette application les démarches qu'il va effectuer. Il a participé à un forum, il va le noter. Il a fait une candidature spontanée, il va le noter. Parce que j'ai un contact avec lui une fois par semaine, cela permet de voir ce qu'il a fait de son côté et d'échanger avec lui. Pour moi, l'application facilite nos échanges, car il l'a à portée de main sur son téléphone et peut aisément m'écrire des messages pour me tenir au courant. Il documente ses actions et cela le responsabilise.

Par ailleurs, l'application évolue régulièrement. Au départ, elle était limitée à l'ajout des démarches et aux échanges de messages. Aujourd'hui, on peut aussi s'envoyer des fichiers et donc, si j'ai une affiche sur un forum ou une information à lui faire passer, je peux le faire par ce canal. Et je peux le faire pour tous les jeunes en même temps en multimessage. *Idem* pour les offres d'emploi. On a un gain de temps

des deux côtés. Pour ma part, le matin lorsque j'arrive, mon premier réflexe est désormais d'ouvrir l'application CEJ pour voir quelles sont les infos reçues de la part des jeunes.

E. P. : Mais vous y accédez via un logiciel sur l'ordinateur et pas par une application ?

K. S. : Oui, tout à fait. Et ça, ils le savent. On leur dit qu'ils peuvent envoyer un message à 23 heures, si c'est à ce moment qu'ils ont le temps, mais que nous y apporterons des réponses seulement le lendemain, aux heures de bureau. Avec l'application, ils sont également au courant de mes dates de congés et savent quel collègue prend mon relais. En termes de numérisation, une autre chose est devenue centrale dans notre travail... ce sont les réseaux sociaux. On travaille beaucoup avec les jeunes sur l'image qu'ils vont véhiculer sur les réseaux sociaux. Pour ça, nous avons des ateliers bien spécifiques, car les employeurs sont également présents sur les réseaux sociaux. Ils vont voir les profils des jeunes. Ils communiquent également sur les réseaux sociaux leurs offres de recrutement. Il faut être à l'affût de tout ce qui se présente sur les réseaux sociaux ou sur tout autre canal de communication.

E. P. : Vous êtes donc beaucoup plus en situation de veille qu'auparavant ?

K. S. : Oui. Il y a beaucoup d'événements dont on apprend l'organisation via les réseaux sociaux. Des enseignes commerciales annoncent souvent leur *job dating* par ce canal.

E. P. : De manière plus générale, comment vous qualifieriez l'accompagnement que vous réalisez ? Un accompagnement vers un métier précis ? vers un secteur d'emploi ?

K. S. : On n'accompagne pas toujours des jeunes qui arrivent avec un métier bien en tête. L'idée est d'essayer de voir ce qui se passe sur notre bassin d'emploi. Si un jeune arrive sans être très mobile, il faudra qu'on décroche une première expérience professionnelle sans cette mobilité. Dans ce cas-là, effectivement, on propose une découverte des métiers et des activités implantés dans le secteur. Par exemple, nous allons organiser bientôt un séminaire en ligne pour présenter le métier d'ambulancier afin que les jeunes puissent se projeter et voir si ça peut les intéresser. Par ailleurs, les jeunes ont tout à fait conscience qu'ils ne rentrent pas dans un métier ou un secteur pour toute leur vie. On les informe sur les métiers qui recrutent, on essaie également d'élargir la perception qu'ils peuvent avoir du bassin d'emploi car, dans une zone assez industrielle comme la nôtre, ils ont immédiatement en tête la fonderie ou des métiers de ce type... alors que les possibilités sont beaucoup plus variées. Pour cela, on essaie de mettre en œuvre des formats innovants. Des collègues ont mis en place, par exemple, un *escape game* sur les métiers de l'industrie, qui leur permet de prendre conscience des métiers et entreprises qu'ils ne connaissent pas dans le bassin local. Autre exemple, le « stade vers l'emploi » est un événement qu'on a organisé pour faire se rencontrer des jeunes et des entreprises locales. L'idée est de constituer

des équipes mixtes avec des jeunes et des recruteurs. Ils font du sport ensemble le matin, de manière anonyme, et l'après-midi, on dévoile les recruteurs des entreprises et on organise des entretiens d'embauche. Cela permet de briser la glace et de découvrir chez les jeunes l'esprit d'équipe, l'esprit d'initiative ou les savoir-être. On fait le même genre de choses avec le théâtre via les « planches vers l'emploi » pour travailler l'expression de soi avant les entretiens d'embauche.

E. P. : Est-ce que vous auriez envie d'ajouter quelque chose pour conclure ?

K. S. : Oui. Je pense qu'il faut garder à l'esprit que nos pratiques d'accompagnement sont en constante évolution. Aujourd'hui, on est dans une phase d'arrivée de la loi « pour le plein-emploi² » et cela pourrait encore faire évoluer nos pratiques. Nous allons être amenés à accompagner des personnes qui jusque-là n'étaient pas connues de France Travail. Le principe du CEJ va être généralisé à tous les allocataires

du RSA qui vont s'inscrire, d'une certaine manière, puisque la loi « pour le plein-emploi » prévoit un contrat d'engagement pour chaque demandeur d'emploi. Il y aura cette idée d'engagement pour tous, avec 15 heures d'activités chaque semaine et en s'adaptant à la situation de chaque demandeur d'emploi.

E. P. : Vous pensez que cela pourrait faire évoluer les spécialisations en interne, notamment celle que vous avez sur les jeunes ?

K. S. : Pour le moment, je reste sur le CEJ et sur le public jeunes, mais la question pourrait se poser d'aller également vers d'autres publics. Aujourd'hui, nous arrivons à de belles réussites avec certains jeunes, car nous accompagnons 40 jeunes et nous pouvons faire un accompagnement qui n'est pas le même que si vous avez la responsabilité du suivi de 300 personnes. On peut faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin grâce à des contacts plus réguliers.

2. Loi pour le plein-emploi [en ligne].

LES ÉCOLES DE LA DEUXIÈME CHANCE (E2C)

L'approche par compétences et l'innovation pédagogique au service des jeunes

PAULINE PENNACCHI

*Responsable développement des compétences,
réseau E2C France*

L'expérience des écoles de la deuxième chance présentée dans cet article souligne combien l'accompagnement des jeunes les plus éloignés de l'emploi repose avant tout sur une relation. Celle-ci suppose de trouver un équilibre entre un accompagnement individuel et une insertion dans des collectifs de travail.



C'est dans la dynamique du livre blanc *Enseigner et apprendre. Vers la société cognitive*, présenté en 1995 par Édith Cresson au nom de la Commission européenne, texte fondateur de la lutte contre l'exclusion face aux mutations de la fin du xx^e siècle, qu'émergent en France les écoles de la deuxième chance (E2C).

Dès leur création, les E2C ont affirmé une ambition forte : proposer aux jeunes éloignés de l'emploi **un parcours d'excellence**, fondé sur l'apprentissage, l'engagement et l'ouverture à de nouvelles perspectives. L'objectif n'est pas seulement d'accompagner vers l'emploi, mais de **reconstruire la confiance, de favoriser la citoyenneté active et de permettre à chacun de devenir acteur de son propre parcours**.

L'une des forces majeures des E2C réside dans **leur capacité à créer des opportunités**, en jouant un rôle de **trait d'union entre les jeunes et le monde économique local**. Grâce à un fort ancrage territorial, tissé avec les chambres de commerce et d'industrie, des métiers et de l'artisanat, les clubs d'entreprises et les entreprises de manière générale, les collectivités locales et le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS), les E2C sont des relais d'accès au monde professionnel. Elles permettent aux jeunes « stagiaires » de rencontrer des employeurs, d'entrer dans les entreprises, de vivre des expériences concrètes et de construire un réseau professionnel, souvent pour la première fois.

Dans un contexte où les politiques d'accompagnement évoluent, les principes portés par les E2C résonnent avec force dans la durée. Elles apportent **des réponses concrètes à deux défis majeurs** : le manque d'expérience professionnelle, qui freine l'accès au premier emploi, et l'accès limité à une information sur les opportunités du marché du travail, en particulier dans un « marché caché » souvent réservé aux initiés.

Face à ces enjeux, cet article propose d'analyser les spécificités du modèle E2C formalisé à travers son cadre pédagogique, l'approche par compétences¹ (APC), qui repose sur trois axes : la complémentarité entre accompagnement individuel et collectif ; la nature pédagogique du parcours en E2C, ancrée dans le projet, l'expérimentation et l'alternance ; les dynamiques de transformation en cours au sein du réseau, notamment via les outils numériques et les démarches de recherche et innovation.

1. Réseau E2C France, 2018, *Guide pour l'usage du référentiel de compétences* [en ligne].

Le réseau des écoles de la deuxième chance (E2C)

Les écoles de la deuxième chance (E2C), présentes sur 152 sites écoles déployés dans 12 régions, 68 départements et 4 territoires ultramarins, accueillent des jeunes âgés de 16 à 25 ans, pas ou peu diplômés, sur la base du volontariat. Les E2C forment les publics les plus éloignés de l'emploi et les accompagnent vers une insertion sociale, citoyenne et professionnelle durable en répondant aux enjeux des territoires et des

entreprises. Ils bénéficient d'un accompagnement à temps plein, individualisé, qui combine temps en centre de formation et stages en entreprise. En 2024, plus de 17 000 jeunes ont été accompagnés (dont 90 % sont sans aucune expérience professionnelle lors de leur entrée en E2C), avec 61 % de sorties positives (emplois, formations qualifiantes, alternance). Ce parcours est renforcé par un accompagnement postparcours d'un an.

Accompagnement individuel et collectif : deux dynamiques complémentaires

L'une des singularités du modèle pédagogique des E2C réside dans l'articulation indissociable entre accompagnement individuel et collectif.

Chaque stagiaire est accompagné par un formateur référent, qui assure un suivi tout au long du parcours et durant un an après sa sortie. Cette relation de référence, fondée sur la confiance et la régularité des échanges, permet une approche fine des besoins, des difficultés rencontrées et des compétences à valoriser. Le formateur agit comme un facilitateur de parcours, accompagnant le jeune dans la mise en mots de ses expériences et dans la prise de conscience de ses atouts.

Cette démarche s'appuie notamment sur la technique de l'entretien d'explicitation², qui permet d'amener le stagiaire à analyser ses actions, à en identifier les ressorts, les freins et les leviers. Ce travail réflexif est essentiel : il permet de reconnaître les compétences mobilisées et de renforcer l'autonomie du jeune dans sa trajectoire.

2. Vermersch P., 1994, *L'entretien d'explicitation*, Paris : ESF ; Mouchet A., 2016, « Comprendre l'activité en situation : articuler l'action et la verbalisation de l'action », *Savoirs*, n° 40, p. 9-70 ; Mouchet A., 2015c, « L'explicitation au cœur d'un dispositif de formation en spirale qui articule vécu singulier et expérience collective », *Recherche et formation*, n° 80, p. 91-106 [en ligne].

Le collectif joue un rôle essentiel : il constitue un espace de discussion, d'entraînement et de soutien. Les E2C travaillent en petits groupes (12 à 15) facilitant la création d'un collectif apprenant. Le groupe devient un levier d'engagement et d'expérimentation.

L'accompagnement collectif sera adapté en fonction des objectifs identifiés par le stagiaire et son référent durant les temps d'échanges. Il pourra prendre différentes formes selon le besoin :

- Collectif avec un objectif commun : les jeunes partagent une mission identique. Par exemple, lorsqu'il s'agit pour chacun d'appeler des entreprises pour trouver un stage, le collectif devient un espace d'entraînement sécurisé. Ensemble, ils construisent un canevas d'appel, expérimentent à travers des jeux de rôles, puis analysent les échanges. Ce travail partagé permet de lever les appréhensions, de formuler des stratégies et de renforcer la confiance.
- Collectif avec un objectif partagé : les jeunes s'engagent ensemble, dans un même projet, avec des rôles différenciés ; par exemple des projets citoyens. Le formateur facilite la répartition des tâches, le suivi du projet et valorise les compétences acquises, en collectif et en individuel.
- Collectif avec des objectifs individualisés : chaque stagiaire poursuit un objectif personnel dans une dynamique collective de travail : par exemple, des séances où les jeunes avancent sur leurs lettres de motivation ou leur portefeuille de compétences, tandis que d'autres cherchent un stage ou préparent un entretien, tout en bénéficiant de l'appui des autres. Le formateur peut ici mobiliser des modalités comme le tutorat entre pairs ou la pédagogie inversée, en valorisant les expertises spontanées du groupe.

Cette variété de configurations permet d'adapter les modalités pédagogiques aux profils et aux besoins, tout en favorisant l'apprentissage par la coopération. Elle demande souplesse et agilité. Le groupe est un levier au service de l'individualisation des parcours.

Une posture professionnelle ancrée dans la facilitation et la réflexivité

Accompagner un jeune en E2C demande d'adopter une posture professionnelle qui conjugue bienveillance, exigence, adaptabilité et posture réflexive.

Le formateur référent accompagne la construction du projet professionnel en s'inspirant des principes de l'activation du développement vocationnel et personnel (ADV³), des pédagogies actives⁴ et

3. Pelletier D., 2012, « L'approche opératoire du développement personnel et vocationnel : ses fondements et ses valeurs », *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy/Revue canadienne de counseling et de psychothérapie*, n° 4, vol. 12.

4. Marion H., 1888, *La « méthode active »* [en ligne] ; Freinet C., 1964, « Les invariants pédagogiques. Code pratique d'École moderne », *Bibliothèque de l'École moderne*, n° 25 [en ligne] ; Favel-Lapujade F., 2012, « Mettre en œuvre la pédagogie active pour la formation des adultes », *Spirale*, n° 63, p. 75-82.

de la non-directivité théorisée par Carl Rogers⁵. L'objectif est d'engager le jeune dans une dynamique active, le rendant progressivement auteur et acteur de ses choix.

Cette posture suppose une capacité à se décentrer : le formateur n'impose ni projet ni direction, mais crée les conditions d'un cheminement. Il s'agit d'aider le stagiaire à formuler ses aspirations, à les confronter au réel, à construire un parcours qui ait du sens pour lui. Ce travail d'accompagnement nécessite un positionnement spécifique : celui du tiers facilitateur qui écoute, reformule, relance, sans jamais faire à la place.

La réflexivité est centrale. Elle constitue à la fois une compétence à développer pour le stagiaire et une attitude professionnelle du formateur. Il s'agit d'aider le jeune à tirer des enseignements de ce qu'il vit, à identifier ses points forts et ses axes de progrès, à faire des liens entre les différentes dimensions de son parcours. C'est dans cette mise en relation des expériences que se construit la prise de conscience de ses compétences.

Prenons l'exemple d'un stage dont le déroulement a été difficile. Plutôt que de le considérer comme un échec, le formateur invite le jeune à revenir sur les faits, à analyser les interactions, à comprendre ce qui aurait pu être fait autrement. Ce type de démarche permet au jeune de transformer une situation perçue comme stérile et inutile en opportunité d'apprendre de son expérience par sa mise en récit⁶.

Cette posture est utilisée dans de nombreuses situations pendant le parcours. Sur le plan pédagogique, elle valorise l'erreur comme levier d'apprentissage, installe un droit à l'essai dans un cadre sécurisé et ouvre la possibilité d'entrer dans l'action. Elle crée les conditions d'une progression individualisée. Dans les interactions avec l'entreprise, elle facilite la reconnaissance des compétences développées, y compris informelles. Dans l'accompagnement social, elle permet de nommer les freins périphériques et de coconstruire des stratégies pour y faire face.

Cette posture ne va pas de soi. Elle s'apprend, se construit, se partage. Elle suppose une capacité à naviguer entre plusieurs registres : celui de la formation, de l'insertion, de l'animation. Elle demande aussi de la disponibilité, une certaine plasticité dans les postures et un engagement relationnel.

5. Rogers C., 2025, *Le développement de la personne*, 2^e édition, Paris, Dunod ; Rogers C., 1972, *Liberté pour apprendre*, Paris, Dunod ; Rogers C., 1959, « La communication », *Hommes et techniques*, n° 169, p. 132-136.

6. Bruner J., 1996, « Les neuf universaux des réalités narratives », in *L'éducation, entrée dans la culture*, Paris, Retz, p. 163-185 [en ligne].

On pourrait dire, en reprenant une image souvent entendue dans les E2C, que le formateur référent est à la fois boussole et miroir. Il n'indique pas le chemin, mais aide à s'orienter. Il ne donne pas de solutions, mais crée les conditions pour que le jeune les trouve. C'est peut-être là l'une des compétences les plus subtiles du métier : savoir accompagner sans prendre le pouvoir sur le parcours de l'autre.

Une pratique pédagogique qui vise l'autonomisation de la personne

Le parcours en E2C repose sur des leviers pédagogiques qui permettent de rendre le stagiaire acteur de son parcours, en développant des compétences transverses, psychosociales et professionnelles.

- Une approche pédagogique au service du projet professionnel et qui s'appuie sur le mode projet et la valorisation de l'erreur.
- Une analyse réflexive des expériences vécues qui permet de construire son projet, en facilitant l'accès à l'implicite et en identifiant son autonomie.

La pédagogie par projet constitue une clé de cette démarche. Ce type d'approche permet aux jeunes de devenir acteurs de leur projet professionnel.

Les projets, qu'ils soient professionnels ou personnels, citoyens, culturels, sportifs, sont structurés selon les étapes d'une démarche projet qui permet d'apprendre à explorer son environnement, à organiser sa réflexion, à sélectionner les informations, à les classer, à faire des choix et à les mettre en œuvre.

En utilisant la démarche projet dans des contextes sécurisés et variés, dont l'enjeu ne touche pas directement le projet personnel et professionnel, les jeunes ont la possibilité de s'entraîner dans un environnement rassurant et facilitant. Ils acquièrent peu à peu une méthode qu'ils peuvent transférer à la réalisation de leur projet.

À chaque nouveau projet, le stagiaire est amené à faire des choix, à expérimenter, à ajuster. Cette mise en situation concrète lui permet d'apprendre à décider, de comprendre que le choix n'est pas un point de départ figé mais un processus évolutif. Le projet principal, en toile de fond, reste la construction du projet de soi, une dynamique toujours en cours, alimentée par l'observation, la mise en mots et l'action.

En parallèle, la pédagogie de l'E2C s'appuie sur une logique de remédiation. Elle accorde une place essentielle au droit à l'erreur et à l'apprentissage par tâtonnement. Le formateur valorise les essais, les ajustements, les bifurcations. Il contribue ainsi à construire un environnement sécurisant, propice à la prise de risque et à l'expérimentation. La réflexivité devient ici un levier de transformation : apprendre, c'est aussi apprendre à apprendre.

À travers l'ensemble des projets vécus, les jeunes développent progressivement des compétences transversales telles qu'illustrées dans le référentiel APC⁷ (référentiel de compétences spécifiques adossé à l'approche pédagogique des E2C) ainsi que des compétences psychosociales. Ces compétences sont identifiées, verbalisées, valorisées. À travers la méthode d'évaluation proposée, le stagiaire est amené à questionner son engagement et son autonomie.

« Ces expériences permettent de “désacraliser” le monde professionnel et les fausses représentations qui y sont associées. »

Le parcours est riche en nouvelles expériences, avec un axe renforcé sur les celles vécues en contact avec

le monde de l'entreprise et les immersions en stage. L'entreprise est un véritable terrain d'expérimentation. Grâce à un réseau de partenaires ancrés dans les territoires, les E2C offrent aux jeunes l'opportunité :

- de visiter des entreprises afin de découvrir des environnements de travail variés ;
- d'échanger avec des employeurs et des salariés venus témoigner de leur parcours ;
- de participer à des simulations d'entretien ou des forums emploi animés par des professionnels ;
- de participer à des projets qui impliquent des salariés dans la réalisation, sur un pied d'égalité ;
- d'accéder à des stages pour tester et confirmer leur projet professionnel en conditions réelles.

Ces expériences permettent de « désacraliser » le monde professionnel et les fausses représentations qui y sont associées, d'explorer des métiers et aussi d'acquérir des compétences transverses, psychosociales et techniques directement mobilisables, identifiées à partir des activités réelles de travail et référencées dans les fiches métiers du code ROME⁸. Le passage en entreprise est préparé en amont,

7. Réseau E2C France, 2018, *Guide pour l'usage du référentiel de compétences*, p. 27-35 [en ligne].

8. Pour aller plus loin : « Le ROME et les fiches métiers » [en ligne]

suivi et coévalué avec le tuteur et le formateur, puis analysé à son retour. Il constitue une composante essentielle de l'apprentissage par l'alternance.

Tout au long du parcours, c'est la démarche d'évaluation, centrée sur l'expérience et la mise en mots, qui alimente une boucle vertueuse. En s'appuyant sur l'explicitation de l'implicite des apprentissages, en explicitant les liens entre les objectifs de la personne et les objectifs pédagogiques implicites des situations apprenantes, la démarche d'évaluation permet au formateur référent d'amener le stagiaire à donner du sens à ses actions et à faciliter son engagement dans son parcours. Les apprentissages sont connectés aux besoins du stagiaire et les échanges sur son parcours lui permettent de savoir où il en est, où il souhaite aller et de quoi il a besoin pour y arriver. Il devient lui-même prescripteur de son propre parcours avec l'accompagnement de son référent, dans l'objectif de s'en affranchir pour devenir autonome.

Régulièrement, un temps de bilan est organisé avec le formateur référent. Le stagiaire est invité à revenir sur les situations vécues, à s'auto-évaluer sur les compétences mobilisées, à confronter son regard à celui de son formateur. L'échange permet d'analyser les écarts, de comprendre les logiques d'action, d'identifier les points forts et les axes d'amélioration.

Up'2C : un outil numérique au service de la pédagogie et de l'accompagnement

Pour renforcer la dynamique pédagogique de l'APC, le réseau E2C France a développé Up'2C, un outil numérique intégré au parcours des stagiaires.

Concrètement, Up'2C repose sur des fonctionnalités clés qui s'articulent autour de plusieurs finalités pédagogiques :

- enrichir le parcours des stagiaires et les pratiques pédagogiques des équipes ;
- se valoriser en identifiant, en illustrant et en partageant ses atouts, ses réalisations et son parcours ;
- renforcer l'approche pédagogique des E2C, avec des fonctionnalités et des mécaniques soutenantes.

Pour enrichir le parcours du stagiaire et outiller les équipes, Up'2C propose différentes briques pédagogiques qui vont permettre d'accéder directement à des contenus variés, soit grâce à l'application dédiée sur le smartphone, soit sur un ordinateur avec un accès unique.

Les stagiaires ont un accès personnel à l'application, ce qui leur permet de réaliser des activités en autonomie. Les outils proposés permettent, par exemple, de réfléchir à la construction de son projet personnel, de s'entraîner avec un *serious game*, d'accéder à un parcours pédagogique personnalisé, de faire des simulations d'entretien, d'accéder à des offres d'emploi en lien avec son projet. Le *serious game* est une brique particulièrement innovante. Il a été développé en interne, en partenariat avec des entreprises et plusieurs E2C. Ce « jeu sérieux » propose d'explorer de manière ludique l'ensemble des compétences du référentiel des E2C, tout en découvrant une cinquantaine de métiers.

L'ensemble du travail d'exploration de soi et de valorisation des compétences est valorisé dans un portefeuille de compétences numérique intégré à la solution logicielle. Il permet au stagiaire de compiler ses réalisations passées et présentes en ajoutant du contenu : photos, liens... Il peut saisir sur le vif le résultat d'une réalisation pendant un projet, son stage, etc. Parallèlement, il pourra partager son portefeuille sur un site dédié, ouvert aux entreprises partenaires qui pourront y dénicher de nouveaux talents.

Elle permet une circulation fluide des informations, une meilleure coordination entre les professionnels, et une implication renforcée du stagiaire dans son parcours.

Le stagiaire peut facilement savoir où il en est, il visualise ses priorités, ses objectifs, ses réalisations. Il a un accès élargi à un ensemble d'outils qui lui permettent d'investir son parcours en autonomie.

Les compétences acquises deviennent visibles, capitalisables et partageables. Cet outil numérique permet aux formateurs de saisir des éléments d'explicitation par rapport à l'observation des apprenants lors des activités proposées et les stagiaires peuvent s'auto-évaluer.

Up'2C embarque toute l'offre pédagogique de chaque E2C. L'application permet d'avoir un espace pour centraliser l'ensemble des « traces » des expériences vécues – contenus, observations, auto-évaluation – en

lien avec les compétences pour en faciliter l'analyse et les mettre au cœur des échanges entre stagiaires et formateurs, que ce soit dans les temps d'entretiens de références comme dans les temps collectifs de retours réflexifs. Les écarts entre le regard porté sur soi et le regard de l'autre sont rendus visibles. Ils permettent de mettre en mots et de croiser les attentes de la personne et l'environnement exploré.

Up'2C est en cours de déploiement dans l'ensemble du réseau. Chaque école est accompagnée de manière individualisée dans la prise en main. Les retours des équipes montrent un intérêt fort pour les outils pédagogiques mis à disposition et pour le potentiel d'appui à la réflexivité de l'application. Les attentes sont grandes quant au potentiel de l'outil pour renforcer le temps passé à l'accompagnement, simplifier et réduire de temps dédié à la saisie administrative.

Former les professionnels au métier de formateur référent

L'exigence du modèle des E2C nécessite une montée en compétences continue des équipes. C'est dans cette perspective que le réseau E2C France a identifié un enjeu global de structuration en organisation apprenante et renforce son offre d'accompagnement pédagogique pour soutenir les professionnels dans l'appropriation de compétences spécifiques à l'accompagnement en E2C. L'objectif visé est une montée en compétences globale des équipes, compte tenu du fait que les parcours professionnels des formateurs référents sont très différents.

Cette offre s'articule autour de plusieurs axes :

- Un accompagnement individualisé sur l'approche par compétences, selon les besoins spécifiques de chaque E2C.
- Des partenariats avec des organismes de formation spécialisés, mobilisés sur des thématiques précises : pédagogies actives, entretien d'explicitation, ADVP, développement de la réflexivité, posture facilitatrice, remédiation cognitive.... Ces interventions visent à approfondir les dimensions clés du référentiel APC et à renforcer les compétences d'accompagnement.
- Un appui spécifique sur les compétences psychosociales (CPS), via des temps de formation, la construction d'outils dédiés et la capitalisation de bonnes pratiques à l'échelle nationale.
- Des temps d'analyse de pratiques professionnelles, en visioconférence inter-E2C, autour d'études de cas. Ces espaces visent à consolider une culture commune d'accompagnement et à renforcer la capacité des équipes à ajuster leur posture en situation.

- Des temps collectifs pour les équipes pédagogiques centrés sur les missions, l'innovation, l'ingénierie pédagogique et la coconstruction sont proposés sous forme de séminaires et d'un *workshop* pédagogique national annuel.
- En parallèle, un dispositif d'*onboarding* [familiarisation] progressif sur Up'2C est mis en œuvre, avec plusieurs temps collectifs et individualisés.

Cette démarche vise à articuler les enjeux d'ingénierie pédagogique (construction de parcours, développement des outils, animation des collectifs) avec ceux de la professionnalisation continue. Elle s'appuie sur des formats variés (formation, coanimation, codéveloppement, échange de pratiques) et sur une logique de réseau : faire émerger, documenter et diffuser ce qui fonctionne dans les E2C, pour que chacun puisse s'en inspirer.

L'objectif est clair : consolider une communauté apprenante d'acteurs de l'accompagnement, capables de porter la complexité de la posture de formateur référent en E2C.

Conclusion : des réponses aux défis d'aujourd'hui, des leviers pour demain

Face aux défis persistants de l'entrée dans la vie active – manque d'expérience professionnelle et accès restreint aux opportunités –, les écoles de la deuxième chance ont su bâtir une réponse ambitieuse et concrète. Elles offrent à chaque jeune un cadre sécurisant pour expérimenter des situations de travail réelles, acquérir des compétences formellement identifiables et construire un parcours fondé sur la réflexivité et l'engagement. À travers l'alternance, les stages, l'accompagnement et l'ancrage territorial fort, les E2C permettent d'accéder à un réseau professionnel souvent hors d'atteinte pour les jeunes sans qualification. Elles créent ainsi le « réseau de ceux qui n'en ont pas ».

À travers l'accompagnement proposé, soutenu par les outils, par la recherche innovation, par l'accompagnement individualisé, les E2C, dans la continuité du livre blanc, visent un objectif plus ambitieux. Celui de permettre aux jeunes qui auront franchi la porte des E2C de se construire comme des personnes en capacité de faire des choix éclairés pour leur propre vie.

Le stagiaire, peu à peu, va tendre vers une posture qui lui permet de faire des choix plus conscients et de trouver une place qui restera un compromis entre le champ des possibles et la réalité des contraintes,

mais avec une conscience de lui-même et de ce qui a guidé ses choix. Sur le long terme, le pari de ce travail est ambitieux : la personne quittera l'E2C avec des clés de compréhension de soi et du monde qui auront renforcé sa capacité à avancer dans sa vie, en ayant conscience des leviers et des limites qui lui sont propres mais aussi en étant capable de déchiffrer les expériences vécues et d'avoir des clés pour apporter les réponses attendues.

Au-delà des indicateurs de qualité des sorties (emploi, formation...), d'autres impacts sur le public ciblé par les E2C sont plus difficiles à mesurer. C'est pourquoi la validation des compétences psychosociales de ces jeunes éloignés de l'emploi est à la fois un enjeu d'accompagnement qui leur permet d'identifier leurs compétences, leur potentielle évolution, mais aussi un enjeu institutionnel. Mieux reconnaître les compétences psychosociales et mieux en évaluer la progression permettrait de valoriser le chemin parcouru au-delà du résultat d'insertion directe.

C'est l'un des prochains défis que se fixe le réseau E2C France, formaliser, partager et valoriser les travaux menés dans de nombreuses E2C autour des compétences psychosociales. Cette question est au cœur des réflexions actuelles, l'enjeu de développement des CPS étant renforcé par les problématiques de santé mentale de plus en plus présentes dans la population française, et plus encore chez les personnes entre 16 et 25 ans.

Fortes d'une expérience riche sur les CPS, les E2C souhaitent se positionner comme précurseurs autour de leur reconnaissance. C'est là que se situe l'un des grands enjeux pour les E2C : réussir à se transformer en valorisant ce qui fait leur force « accompagner dans le développement et la reconnaissance de soi » afin de s'étayer pour réussir à mettre en action son projet de vie.

“

EXPÉRIENCE

Accompagner dans l'emploi : le positionnement original des GEIQ

FRANCIS LEVY

Délégué général, Fédération française des GEIQ

Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) sont des associations créées et administrées par des entreprises pour répondre collectivement à leurs besoins de recrutement. Elles font ensemble un pari : miser sur le potentiel de personnes éloignées de l'emploi pour trouver les compétences qui leur sont nécessaires. Par la formation, l'accès à la qualification et l'accompagnement, les GEIQ préparent les candidats à intégrer durablement les entreprises.

”

En 2023, les 205 GEIQ et leurs 8 600 entreprises adhérentes ont accompagné plus de 16 500 salariés, avec un taux de réussite aux qualifications préparées de 92 % et un taux d'accès à l'emploi de 70 %. Parmi eux, on compte 47 % de jeunes de moins de 26 ans. Les GEIQ sont des structures professionnalisées. Le réseau compte 720 salariés permanents, soit une moyenne de 3,5 par structure.

Comment fonctionne un groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) ?

Concrètement, le GEIQ organise des parcours d'insertion et de qualification en s'appuyant sur des contrats de travail en alternance¹. Il reçoit, analyse et formalise une réponse ressources humaines (RH) à une problématique de recrutement formulée par une entreprise adhérente. Il assure ensuite la recherche des candidats en s'appuyant sur l'ensemble des partenaires du territoire. Non seulement il noue des partenariats étroits avec le service public de l'emploi (France Travail, missions locales, Cap emploi), mais aussi avec des associations d'insertion, des organismes de formation, des clubs sportifs...

1. Profil des publics recrutés par les GEIQ : 47 % ont moins de 26 ans ; 43 % n'ont aucune qualification ; 26 % ont une qualification de niveau 3 ; 22 % de niveau 4 ; 86 % sont des publics prioritaires au sens des politiques publiques de l'emploi.

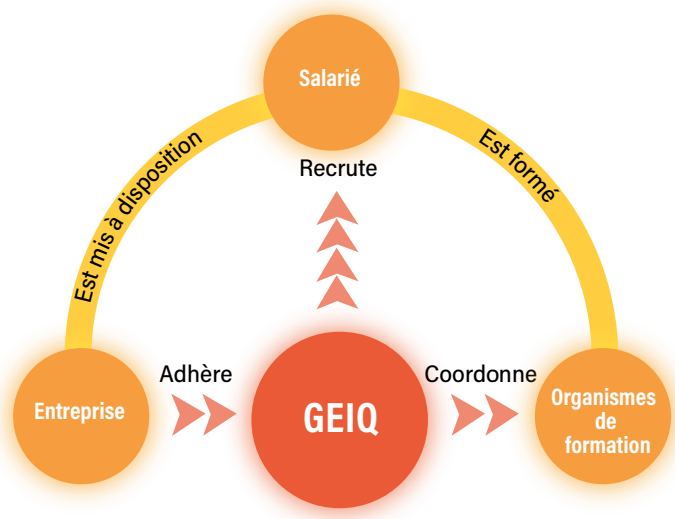
Le GEIQ recrute en alternance, le plus souvent en contrat de professionnalisation, parfois d'apprentissage. Il établit un projet pédagogique adapté au profil du salarié et aux besoins de l'entreprise, avec l'appui d'un ou de plusieurs organismes de formation. Le salarié alterne ensuite entre formation et mise à disposition en entreprise, sur toute la durée de son contrat de travail (figure 1).

Le GEIQ assure également un accompagnement social et professionnel, seul et avec son réseau de partenaires, afin de maximiser les chances de réussite du parcours pour le salarié. En effet, les publics recrutés sont, pour la plupart, confrontés à des difficultés particulières d'accès à l'emploi.

L'accompagnement dans un GEIQ

Ainsi, depuis près de trente-cinq ans, la question de l'accompagnement est au cœur du modèle des GEIQ. La charte nationale des groupements, dont l'adoption est le moment fondateur du réseau, prévoit dans son article 6 que « l'accompagnement individuel de ses salariés est partie intégrante des missions d'un GEIQ : il l'assure en coopérant avec les organismes compétents opérant dans son environnement ». Les GEIQ ont introduit la notion de double tutorat dans les contrats en

Figure 1. Schéma de fonctionnement d'un GEIQ



alternance, tutorat par l'entreprise d'accueil et par la personne chargée de l'accompagnement dans le GEIQ, et mettent en œuvre un accompagnement à la fois social et professionnel. À la différence d'autres acteurs, le GEIQ accompagne ses propres salariés, avec pour objectif une insertion durable au sein d'une de ses entreprises adhérentes, le plus souvent celle dans laquelle le salarié est mis à disposition.

Parcours et fonctions des personnes chargées de l'accompagnement dans les GEIQ

Pour décrire l'accompagnement tel qu'il est réalisé dans les GEIQ ainsi que les pratiques mises en œuvre, nous nous sommes appuyés sur trois témoignages.

- Sandrine Poncet a créé le GEIQ BTP Lorraine il y a douze ans et en a été la première salariée. Elle en est aujourd'hui la directrice et encadre une équipe de 4 collaborateurs. Après un master de droit option ressources humaines, Sandrine a travaillé douze ans dans le travail temporaire, d'abord au niveau régional, puis à la direction de plusieurs agences.
- Martine Diez a eu différentes expériences dans le commerce et le tourisme avant d'intégrer un organisme de formation continue en prenant la responsabilité d'un centre d'enseignement. Elle a ensuite été recrutée par le GEIQ Industrie Gard, vallée et delta du Rhône, comme chargée de mission RH. Elle est en poste depuis huit ans.

2. En France, un organisme paritaire collecteur agréé (par l'État), souvent abrégé en OPCA, est une structure associative à gestion paritaire qui collecte les contributions financières des entreprises qui relèvent de son champ d'application dans le cadre du financement de la formation professionnelle continue des salariés des entreprises de droit privé. (Source : Wikipédia.)

– Benjamin Le Mazier est titulaire d'un master RH avec une spécialité insertion et formation professionnelle. Il a travaillé comme conseiller entreprise, d'abord dans un organisme paritaire collecteur agréé (OPCA²) puis au sein d'un Cap emploi. Il est maintenant chargé de développement RH au sein du GEIQ multisectoriel 3M basé au Mans.

Ces profils sont assez représentatifs de ceux que nous trouvons au sein des GEIQ. En effet, ils sont le plus souvent issus de formations généralistes en ressources humaines, avec une coloration emploi ou formation. Comme l'indiquent les intitulés de fonction, ils ne se définissent pas comme des professionnels de l'accompagnement mais bien comme des professionnels des ressources humaines avec une expérience et/ou une formation liées à l'exercice de la fonction RH en entreprise. Ils sont venus au GEIQ à la recherche de valeurs, d'un travail qualitatif avec une dimension relationnelle forte.

Ils ont la responsabilité d'un portefeuille d'entreprises, constitué généralement avec une entrée territoriale. Si tous ne sont pas chargés de la dimension commerciale, tous mettent en œuvre toutes les étapes du parcours au sein du GEIQ :

- analyse des besoins de recrutement de l'entreprise ;
- analyse du poste de travail ;
- recherche de candidats en lien avec les partenaires emploi/insertion du territoire, mais aussi beaucoup par le bouche-à-oreille, notamment d'anciens salariés ;
- sélection des candidats en lien avec l'entreprise ;
- construction et suivi du parcours de formation adapté aux besoins ;
- accompagnement social et professionnel ;
- accompagnement à la pérennisation de l'emploi.

Ainsi, si la fonction d'accompagnement occupe une place centrale dans le dispositif et constitue un facteur clé de sécurisation et de réussite des parcours, elle est pleinement articulée avec les autres missions qui constituent un tout cohérent.

Objectifs et processus d'accompagnement

L'objectif de l'accompagnement dans les GEIQ est d'abord de sécuriser les parcours en évitant les ruptures et en s'assurant qu'en fin de contrat les alternants seront en mesure de répondre aux attendus des entreprises en termes de compétences tant techniques que

comportementales³. Mais, à travers cet accompagnement, c'est également l'autonomie des salariés qui est recherchée : il ne s'agit pas de faire à la place, mais de faire avec pour qu'ensuite chacun puisse faire seul.

3. Cela renvoie à la notion de *soft skills* (compétences humaines) au niveau européen.

Pour atteindre ces objectifs, les processus d'accompagnement sont plus ou moins formalisés selon les structures, mais ils comportent tous un certain nombre d'étapes incontournables.

Les trois personnes interrogées ont souligné que l'accompagnement commence dès la phase de recrutement et de sélection. Si celle-ci ne se fait que très peu sur des prérequis métiers (pas de demande ni de sélection sur CV), il s'agit d'identifier le plus en amont possible les freins qui pourraient empêcher la réussite du parcours. Ces freins peuvent être sociaux (logement, mobilité, difficultés financières, santé physique ou psychique, etc.) ou comportementaux. L'objectif est de prendre en compte et de traiter ce qui peut l'être, et de ne pas engager quelqu'un dans un parcours voué à l'échec en se posant la question : « Est-ce que le parcours proposé par le GEIQ va lui apporter quelque chose ou est-ce qu'il risque au contraire de le mettre en difficulté ? » (Sandrine Poncet.)

Les GEIQ abordent donc la situation sociale du candidat dès la phase de recrutement. La démarche est plus ou moins formalisée et plus ou moins explicite (questions indirectes, recherche d'indices...). Certains candidats se livrent assez facilement, mais d'autres ne partagent pas ce type de sujets. Cela peut être lié à leur personnalité, mais aussi à leur réticence à parler à leur employeur de leur situation personnelle, même si, pour aborder ces questions souvent délicates, une explication est systématiquement donnée sur le rôle particulier du GEIQ qui n'est pas un employeur comme les autres : « Ma mission, c'est que vous obteniez un emploi durable à la sortie de GEIQ », dira Martine Diez.

Ainsi, c'est pendant la phase de recrutement ou pendant des actions préparatoires à l'alternance que les GEIQ se mobilisent de plus en plus souvent ; les futurs salariés peuvent être orientés vers des structures partenaires identifiées sur le territoire pour les aider à traiter ces situations. À titre d'exemple, le GEIQ BTP Lorraine a structuré dans chacun de ses départements d'intervention un réseau d'organismes susceptibles d'apporter des solutions à leurs salariés : travailleurs sociaux, hébergement d'urgence, garages solidaires,

préfectures... Certains GEIQ ont également internalisé des permanences de travailleurs sociaux ou recruté un salarié plus particulièrement chargé des problématiques sociales.

De plus, le profil d'un candidat et l'anticipation de ses éventuelles difficultés sociales ou comportementales conduisent à le proposer à une entreprise plutôt qu'à une autre en fonction de la connaissance que l'équipe du GEIQ a des entreprises, de leur fonctionnement, de leur culture, mais aussi, individuellement, des chefs d'équipes et des tuteurs.

La décision de recrutement est ensuite systématiquement prise avec l'entreprise dans laquelle le salarié sera amené à travailler. Lors de son premier jour, le chargé de mission du GEIQ accompagne le salarié au sein de l'entreprise et il le présente à son tuteur et/ou à son supérieur hiérarchique direct. En effet, le recrutement ayant été réalisé avec la direction ou le service RH, le tuteur n'a pas eu l'occasion de rencontrer la nouvelle recrue.

Par la suite, des points tripartites réguliers sont organisés, le plus souvent avec le salarié et l'entreprise, parfois au sein de l'organisme de formation. Il s'agit alors de s'assurer de la bonne intégration, de la bonne montée en compétences et d'identifier d'éventuelles difficultés afin de les traiter le plus en amont possible. Le GEIQ Industrie organise également des réunions mensuelles de tuteurs au sein d'une même entreprise ou entre entreprises. Elles se déroulent le plus souvent en présentiel et permettent des échanges entre pairs autour de sujets tels que la progression de l'alternant, l'adéquation de la formation par rapport au poste de travail, la préparation à l'examen, etc. Ces temps contribuent au renforcement du lien entre le GEIQ et l'entreprise.

Au-delà de ces points formels, des échanges réguliers ont lieu entre le chargé de mission et le salarié, à l'initiative de l'un ou de l'autre, ainsi qu'avec l'entreprise qui alerte en cas de problème. Cela signifie que le salarié comme l'entreprise ont identifié que le GEIQ est là pour écouter et prendre en compte les difficultés, signe qu'une relation de confiance a été établie.

La relation au cœur de l'accompagnement

En plus des processus mis en place et de la technicité requise pour élaborer des parcours personnalisés, les témoignages de Sandrine, Martine et Benjamin mettent en avant l'importance cruciale de la relation de confiance qu'ils réussissent à instaurer aussi bien avec l'entreprise qu'avec le salarié.

Cette importance s'est exprimée à travers de nombreux verbatim lors de l'orientation d'un candidat par un ancien salarié (« je viens parce qu'on m'a dit que vous êtes des gens bien »), par l'expression d'un salarié (« je sais que je peux compter sur le GEIQ ») ou d'une entreprise (« vous êtes disponibles quand on a besoin de vous »). La manière dont les personnes interrogées parlent de leur métier montre également l'importance qu'ils accordent à l'humain en construisant une relation qui fait référence à un lien physique : pour les salariés, « on est l'épaule sur laquelle ils peuvent s'appuyer » (Martine Diez); « l'entreprise sait qu'avec le GEIQ, elle va être épaulée par un chargé de mission » (Benjamin Le Mazier); « le premier jour, je le remets entre les mains du tuteur » (Martine Diez); « on est la bouée de secours » (Benjamin Le Mazier).

Mais établir cette relation, mériter cette confiance, cela ne se décrète pas et ne se fait pas en un jour. Les entreprises font confiance au chargé de mission du GEIQ parce qu'il est disponible et réactif, et la confiance des entreprises est indispensable pour pouvoir accompagner efficacement les salariés. C'est parce qu'elle fait confiance au GEIQ et à son chargé de mission que l'entreprise va accepter de donner une deuxième, voire une troisième chance; qu'elle va accepter d'adapter provisoirement des horaires ou son organisation pour prendre en compte des difficultés personnelles; qu'elle va alerter le GEIQ dès qu'elle remarque un changement de comportement : « Une entreprise m'a fait part des problèmes de retard d'un de nos salariés. Si ça avait été un intérimaire, ils ne l'auraient pas gardé. » (Benjamin Le Mazier.)

Du côté du salarié, cela commence par l'explication de la mission particulière du GEIQ et du rôle du chargé de mission. Si, dès le premier entretien, des éléments de diagnostic social sont abordés, les candidats ne se livrent pas toujours, par pudeur et par crainte de ne pas être recrutés s'ils font part de leurs difficultés. C'est donc petit à petit, au cours des différents contacts, formels ou informels, que le lien se noue, que la confiance s'instaure et que le salarié accepte de faire part à celui ou celle qui l'accompagne de ses difficultés. Les chargés de mission sont, quant à eux, attentifs aux signaux faibles

pour « traiter les “presque problèmes” avant qu'ils ne deviennent des problèmes » (Sandrine Poncet), ce qu'ils parviennent, avec l'expérience, à faire le plus souvent.

Ainsi, des retards répétés signalés par l'entreprise sont souvent le signe d'une difficulté. Les rencontres régulières permettent de voir comment va le salarié : « L'aspect physique est un très bon indicateur. » (Martine Diez.) Ces alertes donnent systématiquement lieu à un échange pour chercher à en identifier la cause et trouver ensemble des solutions. Avec l'accord du salarié, l'entreprise pourra être informée d'une difficulté, sans forcément préciser laquelle, soit pour qu'elle soit simplement compréhensive, soit parce qu'elle détient une partie de la réponse.

Pour les jeunes particulièrement, la considération, la compréhension de ce qu'est la hiérarchie, ou « l'impatience, qui est la problématique principale de cette génération » (Sandrine Poncet), sont des sujets qui reviennent très souvent. Ils ont besoin d'explications, d'être rassurés : « On est dans l'accompagnement à l'intégration. Ça les rassure de ne pas être seuls avec l'entreprise. » (Benjamin Le Mazier.) Ils doivent aussi « apprendre à donner une bonne image d'eux-mêmes » (Martine Diez). Ces messages doivent être répétés inlassablement. Ces attentes, ces incompréhensions ont un impact sur le comportement et les relations au sein de l'entreprise que le GEIQ accompagne également sur ces sujets.

Mais il arrive que les difficultés soient liées à un problème de comportement qui n'a pas de justification externe, ou qui est trop important ou trop récurrent pour pouvoir perdurer. Rappeler les obligations liées au contrat de travail, effectuer un recadrage, voire mettre en œuvre une procédure disciplinaire fait également partie de l'accompagnement. Dans ce cas, la décision est toujours discutée collectivement et portée, le plus souvent, par le directeur de la structure.

Enfin, l'accompagnement se poursuit parfois après la sortie du GEIQ. Les chargés de mission revoient lors de leurs visites les salariés qui ont été recrutés par une entreprise adhérente. Certains deviennent tuteurs ou responsables d'équipes et encadrent des alternants. Pour ceux qui n'ont pas été recrutés à l'issue de leur contrat et avec lesquels le contact peut être maintenu, un suivi est souvent réalisé pour les aider dans leurs recherches.

De l'évaluation à la professionnalisation de la fonction accompagnement

Depuis l'origine, la question de l'évaluation est centrale dans la création, le développement et la reconnaissance du dispositif des GEIQ. L'objectif de départ était de se différencier des autres acteurs et de se faire reconnaître par les pouvoirs publics en démontrant que les GEIQ apportaient de la sécurité, tant aux entreprises dans leurs processus de recrutement, de formation et d'intégration qu'aux salariés dans leurs parcours d'insertion.

Très tôt, un processus de labellisation a été mis en place. La charte des GEIQ a été traduite en critères sur la base desquels tous les GEIQ sont évalués chaque année. En 2014, la Fédération française des GEIQ a souhaité aller plus loin dans la reconnaissance de cette démarche qualité. Un travail a été engagé avec les services de l'État, qui a conduit à l'élaboration d'un cahier des charges GEIQ défini par arrêté ministériel et par l'entrée des services du ministère du travail, au côté de représentants de la Fédération, dans la commission d'attribution de l'appellation GEIQ. Une particularité demeure cependant : ce sont les salariés de la Fédération qui assurent l'instruction des dossiers et leur présentation devant la commission.

Ce cahier des charges établit 14 critères et des indicateurs associés. Ceux-ci visent pour l'essentiel à s'assurer de la conformité du fonctionnement de la structure au modèle GEIQ et des résultats obtenus, notamment en termes d'accès à l'emploi et à la qualification. Un de ces critères vise l'accompagnement. Il est défini comme suit :

Critère 11. Effectivité de l'accompagnement social et professionnel

Le GEIQ met en œuvre un accompagnement social et professionnel qui permet de lutter contre les ruptures de contrats, d'améliorer la professionnalisation des salariés en parcours, d'aider les salariés dans leur situation personnelle.

Évaluation du critère :

- crédibilité de l'accompagnement par une proximité géographique salarié en parcours/tuteur du GEIQ;
- nombre ETP⁴ en parcours/nombre ETP permanent (taux d'accompagnement);
- pourcentage du temps des permanents consacré à l'accompagnement;
- nombre de visites/salarié en parcours;
- nombre d'actions d'accompagnement.

4. Équivalent temps plein (ETP).

Cependant, bien que la notion d'accompagnement soit centrale dans le dispositif GEIQ, un cadre national commun n'a été posé que récemment. Au-delà des objectifs (sécuriser le parcours, s'assurer de la montée en compétences et de la bonne intégration dans l'entreprise) et de la définition d'indicateurs permettant de s'assurer de l'effectivité de sa mise en œuvre, cet accompagnement n'était pas caractérisé par des pratiques. Sauf à produire quelques exemples, il était difficile de donner à voir en quoi il consiste réellement et d'en rendre compte aux différents interlocuteurs.

Ce constat concernant l'accompagnement, le besoin de conforter plus globalement l'identité professionnelle du réseau et le souhait de renouveler l'offre de formation portée par la Fédération ont conduit à initier la construction d'un référentiel métier. Menée entre 2018 et 2020, cette démarche a associé une cinquantaine de salariés des GEIQ dans des groupes de travail. Le comité de pilotage était composé de directeurs de structures. L'ensemble de la démarche et les résultats ont été présentés et validés par le conseil d'administration.

Très rapidement le choix a été fait de ne pas définir des métiers différents, mais un métier GEIQ recouvrant plusieurs fonctions. En effet, selon la taille et les choix d'organisation de chaque structure, les fonctions peuvent être réparties de manière différente entre les membres de l'équipe. Ainsi, sept grandes fonctions ont été identifiées (figure 2).

Chacune a donné lieu à l'écriture d'un référentiel d'activités et de compétences. Pour la fonction accompagnement, il a été décidé d'en produire deux : l'un sur l'accompagnement social, l'autre sur l'accompagnement professionnel. En effet, en 2020 déjà, les GEIQ accueillent des publics de plus en plus éloignés de l'emploi, rencontrant des difficultés sociales lourdes et il est apparu nécessaire de mettre un accent fort sur le renforcement de la partie sociale de l'accompagnement (tableau 1).

Ces référentiels ont permis de revoir globalement l'offre de formation. Concernant l'accompagnement, deux modules ont été proposés :

- 1 • Réaliser l'accompagnement, de l'intégration en entreprise vers l'autonomie professionnelle et personnelle.
- 2 • Comprendre la relation d'accompagnement pour adopter la bonne posture.

Figure 2. Les différentes fonctions du métier GEIQ

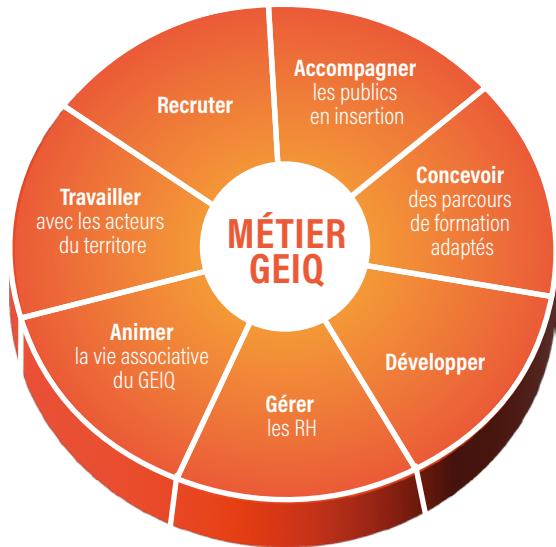


Tableau 1. Référentiels des activités identifiées dans la fonction de l'accompagnement

Accompagnement professionnel	Accompagnement social
Accueillir, renseigner, orienter et conseiller le public sur le dispositif GEIQ	Accueillir, écouter et élaborer un premier diagnostic social de la personne
Préparer et favoriser l'intégration du salarié en parcours	Informar, conseiller et orienter
Suivre et évaluer l'acquisition des compétences du salarié en parcours en lien avec le tuteur « entreprise » et le tuteur « formation »	Construire un projet d'accompagnement social avec la personne dans une démarche d'autonomie
Assurer un rôle de médiation dans la relation entreprise/tuteur/salarié/formateur	Assurer un rôle de médiation
Accompagner le salarié vers l'autonomie dans son parcours professionnel	Mobiliser un réseau de partenaires dans la réalisation d'un objectif commun : la sécurisation du parcours du salarié
Accompagner le salarié dans la préparation de sa qualification en complémentarité avec l'organisme de formation	Recueillir, capitaliser les informations sur les thématiques sociales

5. Ce guide comprend :
une note de conseils
dans la mise en place
d'une démarche
d'accompagnement
socioprofessionnel dans
un GEIQ; un modèle de
livret d'accompagnement
social reprenant notamment
une grille de codiagnostic
social; un modèle de
livret d'accompagnement
professionnel; un modèle
de livret d'accueil;
deux modèles de tableau
comme aide au *reporting*
de l'activité, l'un spécifique à
l'activité d'accompagnement
socioprofessionnel, l'autre
plus général sur le suivi des
parcours.

En complément de ces formations, des webinaires sont organisés au niveau national ou régional sur des thématiques telles que les addictions, les troubles psychiques, les violences conjugales, etc. Un guide de l'accompagnement⁵ a également été élaboré et mis à disposition du réseau. Ce dispositif vient compléter et appuyer ce qui est réalisé au sein du GEIQ. Pour les trois personnes interviewées, l'accompagnement des salariés donne régulièrement lieu à des échanges entre collègues, particulièrement concernant des situations difficiles. Au GEIQ BTP Lorraine, une revue de tous les parcours est réalisée collectivement tous les 15 jours et un tutorat interne est organisé pour les nouveaux.

Par ailleurs, la Fédération propose un service interne de conseil en droit social. Celui-ci est notamment sollicité sur des questions disciplinaires concernant les salariés. Les réponses apportées sont de nature juridique, mais elles sont toujours mises en perspective avec la fonction d'accompagnement de personnes en insertion, souvent fragiles. Ainsi, le droit du travail est utilisé aussi à des fins pédagogiques. Cela passe, comme nous l'avons déjà vu, par l'explication du contrat de travail, des droits et obligations attachés au statut de salarié, mais aussi par l'utilisation des sanctions et des procédures disciplinaires auxquelles les GEIQ, en tant qu'employeurs, peuvent avoir recours.

Et maintenant ?

Nous réfléchissons actuellement à la possibilité de construire une offre de formation pour les directeurs de GEIQ intégrant la question du management de salariés en insertion qui, de plus, travaillent et se forment en dehors de la structure qui les emploie. En effet, dans cette mission d'employeur-accompagnateur qui est celle du GEIQ, la manière d'aborder cette question et les tensions qu'elle peut susciter revêtent une importance particulière.

Nous avons également travaillé à un outil d'autodiagnostic de l'accompagnement qui n'est pas encore finalisé ni diffusé. Il est construit à partir du référentiel métier. Conçu pour être réalisé au sein des équipes des GEIQ afin de les aider à identifier les axes de progrès de la fonction accompagnement, cet autodiagnostic pourrait servir de support à des temps d'échanges entre l'équipe de la Fédération et les salariés des GEIQ. Cela permettrait d'acquérir une vision plus fine des pratiques d'accompagnement pour, d'une part, faire évoluer l'offre de service de la Fédération en termes de formation et d'outils et, d'autre part, sans entrer directement dans le processus annuel d'évaluation, d'illustrer les indicateurs et d'enrichir le travail de la commission.

Les mentors, des accompagnants comme les autres ?

ROXANE BRICET

*Chercheuse associée au Centre d'économie et de management
de l'océan Indien (CEMOI, université de La Réunion)*

JULIE COURONNÉ

Chargée d'étude et de recherche (INJEP)

Les autrices de cet article proposent
leur analyse du dispositif du mentorat.
Elles montrent notamment
que le développement du rôle
de mentor interroge les pratiques
d'accompagnement des jeunes vers
l'emploi en questionnant le caractère
professionnel de celui-ci.



Parmi les dispositifs dédiés à la jeunesse créés sous le second mandat d'Emmanuel Macron, le mentorat (inspiré du tutorat et du parrainage) a trouvé un nouveau souffle avec le plan « 1 jeune, 1 mentor ». Fruit d'un partenariat entre le ministère chargé de la jeunesse, le ministère chargé du travail et le Collectif Mentorat¹, ce plan a été officiellement annoncé en mars 2021. Il est alors présenté comme l'une des solutions pour épauler une jeunesse très fortement éprouvée par la crise sanitaire du Covid.

Concrètement, le mentorat consiste, pour une association, à mettre en relation une personne bénévole (mentor²) et un jeune (mentoré) afin que celui-ci soit accompagné dans la résolution des problèmes qu'il ou elle rencontre. Ce dispositif vise en priorité des enfants et des jeunes âgés de 5 à 30 ans, dits « fragilisés », c'est-à-dire éprouvant des difficultés scolaires, d'insertion, d'orientation. Le public ciblé – contrairement à d'autres dispositifs d'insertion – est ainsi particulièrement divers : jeunes incarcérés, jeunes pris en charge par l'Aide sociale à l'enfance, jeunes résidant en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) ou en milieu rural, lycéens et lycéennes en filière professionnelle...

Dans le contexte de l'individualisation croissante des politiques publiques³, et notamment des politiques à destination des jeunes, le mentorat se présente comme un dispositif qui mise sur une relation interpersonnelle entre un jeune et un mentor bénévole souvent issu-e du monde de l'entreprise pour contribuer à lutter contre la reproduction des inégalités sociales. L'ambition est grande, et l'argument du chiffre est souvent mentionné par les professionnel-le-s du mentorat. C'est en démultipliant les mentorats que les concepteurs et conceptrices du dispositif espèrent qu'il contribuera, à son échelle, à limiter les inégalités sociales. Les objectifs quantitatifs sont croissants. En 2025, d'après la direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA), plus de 135 000 jeunes ont été accompagnés dans le cadre du plan « 1 jeune, 1 mentor » contre 72 000 en 2021.

Contrairement aux conseillers et conseillères d'insertion des missions locales ou aux chargé-e-s d'accompagnement, les mentors ne sont pas des professionnels de l'accompagnement et ne peuvent pas non plus être considérés comme des intervenants sociaux, puisque la plupart exercent « à côté » des emplois de dirigeants ou de cadres supérieurs. Situé aux marges de l'accompagnement des jeunes vers l'insertion, que dit le dispositif de mentorat des pratiques

1. Le Collectif Mentorat est un réseau de structures, principalement associatives, proposant des programmes de mentorat à des enfants et des jeunes (lementorat.fr). Créé en 2019 à l'initiative de huit associations fondatrices, il compte aujourd'hui environ 76 membres.

2. Concernant les mentors, notre population d'enquête se compose de 11 hommes et de 9 femmes. De ce fait, nous emploierons le masculin pluriel tout au long de l'article pour évoquer les mentors. Les hommes sont surreprésentés au sein de notre échantillon, dans la mesure où l'évaluation menée par l'INJEP a montré que 62 % des mentors interrogés sont des femmes (Gautié *et al.*, 2025). En revanche, concernant les jeunes mentorés, notre population d'enquête se constitue majoritairement de femmes. Nous emploierons donc le féminin pluriel de manière systématique pour évoquer leur expérience du mentorat.

3. Lafore R., Loncle P., Pin C., 2023, « Le mentorat, symbole de l'individualisation des politiques publiques. Appréhender et situer le mentorat au sein des politiques jeunesse, des politiques éducatives et des politiques sociales », *Sciences & actions sociales*, n° 20, p. 139-153 ; Lavabre A., 2022, « La production d'un

Méthode et conditions d'enquête

Le matériau empirique de cette recherche s'appuie sur 47 entretiens menés auprès des mentorées, des mentors et des professionnel·le·s du mentorat. Ces entretiens nous ont permis de reconstituer 21 binômes répartis au sein de six associations. Des observations des formations des mentors animées par des chargé·e·s de mentorat ont également été réalisées. Au regard de la diversité des publics ciblés par ce dispositif, cette enquête s'est concentrée sur l'analyse des mentorats à

destination des jeunes majeurs poursuivant des études ou en insertion professionnelle. À ce titre, l'enquête de terrain ne saisit qu'une des nombreuses déclinaisons du dispositif.

Cette recherche a donné lieu à la publication en 2025 d'un rapport intitulé *Des jeunes et des mentors, « comment ça matche ? ». Enquête sociologie sur un accompagnement aux multiples dimensions*. Cet article s'appuie sur les résultats issus de ce rapport.

des mentors et des principes d'intervention qui en découlent ? Il convient d'appréhender ces pratiques d'accompagnement à l'aune des spécificités du dispositif et des caractéristiques socio-économiques qui caractérisent les mentors.

sens commun. Le cas de l'accompagnement vers l'emploi en France », *Revue française de sociologie*, n° 1, vol. 63, p. 35-63.

Au terme de l'enquête de terrain que nous avons menée entre 2021 et 2023, la relation mentorale est apparue comme une relation interpersonnelle imaginée pour contribuer à lutter contre les inégalités sociales, et c'est au cas par cas que les difficultés des jeunes sont résolues. De plus, la relation mentorale se caractérise par une faible institutionnalisation, c'est-à-dire par une absence de contractualisation entre le mentor et le jeune. Il n'est pas mis en place de véritable contrôle des pratiques d'accompagnement des personnes mentors, qui rendent, dans les faits, peu de comptes aux associations qui les recrutent. Enfin, les mentors de notre enquête se distinguent des professionnels de l'accompagnement par leurs caractéristiques sociodémographiques très spécifiques et la variété de leurs pratiques. En effet, ils sont souvent issus des classes supérieures et occupent des postes à responsabilités dans le monde de l'entreprise. Auprès des jeunes, ils endossent à la fois des rôles de conseillers d'insertion et d'orientation, et parfois même assument se lier d'amitié avec leur mentorée.

Individualiser la lutte contre les inégalités sociales

Comme toutes les relations d'accompagnement, le mentorat est avant tout une relation sociale entre un accompagnant et un accompagné, c'est-à-dire une personne qui propose son aide et une personne qui demande de l'aide, ce qui situe le mentor et le mentoré au départ dans une relation asymétrique. Cette asymétrie ne signifie pas que les mentors et les jeunes ne retirent pas des bénéfices de

« Le mentorat repose sur l'idée que la multiplication de ces accompagnements individualisés contribuera à infléchir les dynamiques de reproduction sociale. »

cette relation. De plus, le mentorat est un dispositif qui s'élabore principalement comme une « relation interpersonnelle [...] fondée sur un échange social de type don/contre-don et de personne à personne. Cet échange engage émotionnellement les accompagnantes ou accompagnants et les accompagnée-s⁴ ». À ce titre, ce dispositif s'inscrit bien dans la construction d'un nouveau sens commun

qui émerge dès les années 1980 autour de la notion d'accompagnement décrit par Alice Lavabre. Ce dernier est élaboré sur « l'aide à autrui, fondé sur la personnalisation, l'écoute et l'incitation ». Des travaux ont analysé cette tendance à la personnalisation de l'accompagnement⁵ et en démontrent les limites.

Si l'on compare le mentorat à d'autres dispositifs comme la Garantie jeunes ou l'accompagnement proposé en foyer de jeunes travailleurs, l'approche globale et collective de l'accompagnement est quasiment absente de sa mise en œuvre⁶. « Il s'agit [...] de construire des dispositifs répondant au mieux aux besoins spécifiques des personnes ; de faire de chaque cas un cas individuel. L'accompagnement est, ici, l'outil premier de cette individualisation qui doit permettre l'élaboration de modalités d'intervention correspondant finement aux diverses problématiques rencontrées⁷. » Comme le souligne Patricia Loncle à propos du mentorat, « il n'est plus question de corriger les inégalités sociales structurelles par des changements fondamentaux [...] il s'agit aussi ici dorénavant de s'intéresser plutôt aux individus⁸ ». Le mentorat repose sur l'idée que la multiplication de ces accompagnements individualisés contribuera à infléchir les dynamiques de reproduction sociale, en « changeant les visages de la réussite⁹ », dans l'espoir d'« avoir un impact systémique dans la lutte contre les inégalités des chances¹⁰ ». Toutefois, notre enquête de terrain montre les limites de cette approche individualisante et personnalisante.

4. Couronné J., Lima L., Rey F., Rist B. Roux N., 2020, « L'accompagnement des "personnes éloignées de l'emploi" : contours et enjeux d'une relation sociale non stabilisée », *La revue de l'IRES*, n° 101-102, p. 73-98.

5. Lavabre 2022, *op. cit.* ; Couronné et al., 2020, *op. cit.*

6. Quelques ateliers et rencontres sont proposés dans certaines associations aux jeunes mentorés.

7. Lima L. (dir.), 2013, *L'expertise sur autrui. L'individualisation des politiques sociales entre droit et jugements*, Bruxelles, PIE Peter Lang.

8. Lafore et al., 2023, *op. cit.*

9. Rapport d'activité 2021-2022 [de l'association] Article 1, p. 8.

10. *Ibid.*

Premièrement, elle fait porter en partie sur les jeunes la responsabilité de leurs échecs aussi bien que de leur réussite. Si le dispositif cible prioritairement des jeunes présentant des « fragilités » du point de vue de leur situation personnelle, sociale et géographique, l'enquête de terrain a montré que les jeunes femmes majeures en insertion professionnelle ou en études qui s'emparent du dispositif sont plutôt dotées socialement et scolairement. Et pourtant, elles sont apparues insécurisées par un contexte marqué par la précarisation du marché de l'emploi pour les jeunes¹¹, la dégradation des conditions de travail¹², l'arrivée des algorithmes d'affectation¹³ ainsi que la privatisation de l'enseignement supérieur¹⁴.

Secondement, certains mentors ont pu exprimer leur désarroi dès qu'il s'agit d'accompagner des jeunes cumulant un ensemble de difficultés, qu'elles soient économiques, sociales ou psychiques. Les vingt-et-un jeunes de notre enquête de terrain se situent entre les classes populaires stabilisées¹⁵ et les « petites » classes supérieures¹⁶. L'intention du dispositif se heurte assez inévitablement à des freins économiques mais également aux problématiques sociales de certaines mentorées, notamment lorsqu'il s'agit d'accompagner les plus précaires. Baptiste, le mentor de Vivien (le seul mentoré de notre population d'enquête en décrochage scolaire et issu des classes populaires précarisées), se perçoit ainsi comme un « crayon dans un pot à crayons » qui peut fournir une aide ciblée, ponctuelle, mais par nature insuffisante pour, à lui seul, changer la destinée sociale du jeune.

Le mentorat : une relation d'accompagnement peu institutionnalisée

Si l'on compare le mentorat à d'autres dispositifs d'accompagnement vers l'emploi pour les jeunes, il se démarque par une faible institutionnalisation et une faible professionnalisation des mentors.

La faible institutionnalisation du mentorat se caractérise essentiellement par une absence de contractualisation. Au moment de leur inscription au programme, une « charte d'engagement » est généralement transmise aux membres du binôme pour signature. Interrogé-e-s à ce sujet, les enquêteur-e-s font globalement peu référence à ce type de document dont la portée semble limitée (excepté pour l'une des associations enquêtées qui se destine aux jeunes entrepreneurs et entrepreneuses). Dans la plupart des cas, la charte ne requiert pas de justifications quant aux démarches réalisées par la mentorée et son mentor. Si les chartes précisent que le non-respect des principes établis par le document peut entraîner l'exclusion du programme,

11. Peugny C., 2023, « Les jeunes sont-ils des travailleuses et travailleurs comme les autres ? », in Palier B. (dir.), *Que sait-on du travail ?*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 440-451.

12. Bigi M., Média D., 2023, « Prendre la mesure de la crise du travail en France », in Palier B. (dir.), *Que sait-on du travail ?*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 34-50.

13. Grenet J., 2022, « Les algorithmes d'affectation dans le système éducatif français », in Simioni M., Steiner P. (dir.), *Comment ça marche ? Une sociologie de l'appariement*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 21-59.

14. Oller A.-C., Pothet J., Van Zanten A., 2021, « Le cadrage "enchanté" des choix étudiants dans les salons de l'enseignement supérieur », *Formation emploi*, n° 155, p. 75-95.

15. Les fractions stabilisées des classes populaires « disposent d'une certaine stabilité professionnelle et familiale, et donc d'une sécurité économique relative leur ayant par exemple davantage permis l'accès à la propriété pavillonnaire. Mais ils ne sont pas pour autant proches des classes moyennes, ne serait-ce qu'en raison de la petitesse de leurs revenus, de leurs niveaux de diplômes modestes ou des plus fortes menaces qui pèsent sur leur emploi » (Amossé T., Cartier M., 2018, « Introduction. Les classes populaires sur la scène domestique », *Travail, genre et sociétés*, n° 1, vol. 39, p. 27).

16. Les jeunes enquêtés issus des « petites classes

supérieures » ou de la « petite bourgeoisie » ont évolué dans des environnements familiaux disposant de ressources économiques, scolaires et sociales importantes sans toutefois relever des grandes fortunes, de l'aristocratie ou de la « grande » bourgeoisie (Couronné *et al.*, 2020, *op. cit.*).

17. Couronné *et al.*, 2020, *op. cit.*, p. 82.

18. Il convient de rappeler que la quasi-totalité des binômes auxquels nous avons eu accès entretiennent des relations que nous qualifions de fonctionnelles, c'est-à-dire que des rencontres (en face-à-face ou à distance) ont bien lieu entre mentorées et mentors, qui rapportent une bonne entente entre elles et eux. Ainsi, il se peut que le suivi de la structure soit moindre dès lors que le binôme ne rencontre pas de difficultés.

19. Farvaque N., Tuchsirer C., 2018, « La Garantie jeunes en pratique dans les missions locales : une expérimentation encadrée », *Travail et emploi*, n° 153, p. 15-40.

aucun autre type de sanction n'est prévu par le document. Dans le cadre de la relation mentorale, « ce n'est pas le contrat qui organise l'échange en définissant les apports des deux parties mais plutôt la dynamique de construction de rapports interpersonnels qui crée une volonté de rester digne de lien et de confiance¹⁷ ».

Enfin, les mentors sont peu contrôlés par les associations, que ce soit au moment de leur inscription ou au cours de la relation mentorale. De plus, ils sont également peu formés à endosser leur rôle de mentor. En effet, les associations qui mettent en place le mentorat proposent des formations dont le contenu et la durée varient d'une structure à une autre. Elles sont surtout présentes dans la vie du binôme au début de leur inscription dans le programme parce qu'elles organisent l'appariement entre mentors et mentorées. S'il est attendu qu'elles assurent également le « suivi régulier » de la relation, les pratiques en matière de contrôle et de supervision de la relation apparaissent hétérogènes. Nombre des mentors rencontrés rapportent avoir peu d'échanges avec l'association durant le programme. Ainsi, après leur mise en relation par la structure, ils vont rapidement agir en autonomie, avec un suivi relativement distant de la part des professionnel·le·s des associations. Si plusieurs regrettent le manque d'encadrement, la nature même du dispositif qui repose sur une relation interpersonnelle entre deux individus conduit assez spontanément à ce que les binômes, lorsque leurs membres s'entendent bien et progressent dans l'accompagnement sans encombre, s'émancipent de la structure¹⁸.

Contrairement aux conseillers et conseillères d'insertion en mission locale ou à France Travail, les mentors sont bénévoles, ils ne sont pas soumis aux injonctions de *reporting* qui consistent à rendre des comptes¹⁹, à rentrer dans un système d'information des données sur les activités réalisées auprès du jeune, ses caractéristiques, son profil mais également les actions menées par les accompagnant·e·s. Ces données permettent ainsi de comptabiliser le nombre de suivis et de « sorties positives » par exemple. À contrepied de ces pratiques, les mentors bénévoles rencontrés rendent très peu de comptes sur ce qu'ils font et la manière de le faire. De même, les jeunes mentorées ne sont pas soumises à un contrôle de la part de leur mentor, il n'y a aucune exigence d'assiduité, de contrepartie ou de sanction. Cette faible institutionnalisation, l'absence de contrat, de contrôle et de contrepartie jouent très fortement dans la manière dont les jeunes se présentent le dispositif. Aux yeux des jeunes relativement dotés scolairement et socialement, il semble beaucoup moins stigmatisant que d'autres dispositifs d'insertion. Comme le mentionne

une chargée de mentorat qui caricature volontairement son propos, « le mentorat, ça n'apparaît pas comme un dispositif pour pauvres, contrairement à la mission locale ».

Les mentors : des bénévoles très qualifiés aux multiples casquettes

Parmi les professionnel·le·s de l'accompagnement, le profil de mentor est très spécifique tant du point de vue des caractéristiques socio-économiques que des pratiques d'accompagnement et de leur cadre. Les mentors jonglent en effet avec plusieurs casquettes dans une relation peu formalisée, construite principalement sur une entente entre deux personnalités, entre deux conditions sociales. Leur accompagnement s'élabore à partir d'une succession d'initiatives individuelles. Ils mettent ainsi à disposition des jeunes leur temps ainsi que leurs ressources sociales et professionnelles.

Des profils issus des classes supérieures et du monde de l'entreprise

D'après Clément Pin, cette « qualification de mentor est indissociable de la reconnaissance, moins d'une qualification professionnelle en tant que telle que, plus largement, d'une expérience personnelle, un ensemble de savoirs que cette personne souhaite partager elle aussi volontairement, de manière supposément désintéressée, pour en faire bénéficier d'autres²⁰ ». En effet, les mentors sont reconnus à la fois pour leur statut social et leur expérience professionnelle. Très fortement dotés en capitaux scolaire et économique, la plupart relèvent des classes supérieures et occupent des postes à responsabilités, principalement dans le secteur privé, ce qui les distingue très fortement des profils d'autres intervenants sociaux²¹. La plupart ont passé avec succès un baccalauréat général, souvent avec mention. Dans notre enquête, près du tiers d'entre eux ont intégré une classe préparatoire. De plus, à l'image de leur scolarité, primaire et secondaire, brillante, ils s'inscrivent dans des parcours de réussite académique. Un tiers ont été élèves de grandes écoles telles que des instituts d'études politiques, des écoles d'ingénieur ou des écoles de commerce prestigieuses.

Dans la majorité des cas, les mentors travaillent (ou ont travaillé) en tant que cadres supérieurs pour des grandes entreprises françaises ou internationales, dans des secteurs d'activité particulièrement porteurs et rémunérateurs (banque, informatique, industrie pharmaceutique, transport aérien). Nombre d'entre eux exercent en outre des fonctions de dirigeant, et au moins neuf sur vingt évoquent

20. Lafore et al., 2023, *op. cit.*

21. Gonnet A., 2020, « Des orientations au travail : une sociologie de la construction sociale des parcours, des expériences et des qualités professionnelles dans le cadre du bilan de compétences », Thèse de doctorat en sociologie, démographie, CNAM.

22. Il convient de remettre en perspective cette proportion avec la composition de notre population d'enquête qui inclut six mentors d'une association ne recrutant que des entrepreneurs et entrepreneuses (encore en activité ou non).

une expérience entrepreneuriale²². Les raisons qui sous-tendent leur engagement sont multiples et font souvent écho à une histoire personnelle, soit parce qu'ils ont connu des figures de référence qui ont compté dans leur parcours professionnel, soit parce qu'à l'inverse ils en ont manqué. Par leur implication dans le programme de mentorat, ils espèrent aussi contribuer à compenser les inégalités sociales, sans oublier que leur participation leur permet d'en retirer des bénéfices personnels. Qu'il s'agisse de combler l'absence de mentor dans leur propre parcours, d'un engagement de nature philanthropique ou encore d'une quête de sens, les raisons et motivations avancées apparaissent multiples et non exclusives les unes des autres. Elles mettent en évidence des intérêts et bénéfices individuels aussi bien que des motivations d'ordre altruiste.

Les multiples casquettes du mentor : conseillers d'insertion, conseillers d'orientation et amis

Dans son acception courante, le mentor désigne aujourd'hui un référent ou encore un guide partageant son expérience avec une personne novice, généralement plus jeune. Ceux que nous avons rencontrés se comparent à un « guide », une « épaulement », un « outil », un « conseiller », une « béquille », un « gardien de phare » ou encore à « Jiminy Cricket²³ ». Si les références varient d'un mentor à un autre, tous partagent une posture commune, celle de ne pas faire à la place des jeunes qu'ils accompagnent. Certains considèrent qu'il faut amener les jeunes à se poser les « bonnes » questions, alors que d'autres leur apportent des solutions concrètes (proposition de stage, contact, aide à la réussite des examens), endossant ainsi plusieurs rôles.

« Si les références varient d'un mentor à un autre, tous partagent une posture commune, celle de ne pas faire à la place des jeunes qu'ils accompagnent. »

Le premier rôle renvoie à celui de conseiller d'insertion. Dans ce cas, le rôle de mentor consiste à corriger, relire, réaliser des simulations d'entretien d'embauche, à conseiller ou mettre en relation, autant de compétences acquises au cours de l'expérience professionnelle ou parfois d'expériences associatives reconnues par les jeunes accompagnés. Cela consiste aussi quelquefois à donner « accès à l'entreprise » ou à apporter une « vision concrète de l'entreprise » en proposant aux jeunes des visites de leur lieu de travail ainsi que des rencontres avec des professionnel·le·s.

23. Jiminy Cricket est un personnage issu du dessin animé *Pinocchio*, produit et réalisé par Walt Disney en 1940. Il est la « conscience » de Pinocchio.

Le deuxième rôle s'apparente à celui de conseiller d'orientation ou de pédagogue. Dans ce cas, « les mentors y sont envisagés comme des ressources externes à la famille et à l'école, mobilisables pour accompagner les élèves (et leurs parents) dans leur prise de décisions, et pouvant contribuer à lutter contre les inégalités d'orientation²⁴ ». Concrètement, les mentors corrigent des lettres de candidature pour intégrer des formations universitaires, préparent les jeunes aux oraux d'entrée dans des écoles sélectives, les aident dans la réalisation d'un devoir, la rédaction d'un mémoire, ou les accompagnent dans l'apprentissage d'une organisation du travail. Certains mêmes consultent les plaquettes des diplômes pour être force de propositions à l'égard des mentorées qui recherchent une formation.

24. Lafore et al., 2023, *op. cit.*

Enfin, le troisième rôle endossé par le mentor s'apparente à celui d'ami et d'écouter. C'est certainement le rôle qui le distingue le plus fortement des autres professionnel·le·s de l'accompagnement. Quelques-uns des mentorés rencontrés confient avoir abordé des dimensions plus personnelles, voire intimes avec leur mentor. Se lier d'amitié avec son mentor (et l'assumer) remet en cause la norme de la « bonne » distance qui caractérise les accompagnements institutionnalisés dans le domaine de la protection de l'enfance²⁵ et de l'intervention sociale de manière générale. Au cours de l'entretien, un jeune et un mentor iront jusqu'à dire : « J'ai gagné un ami. » Le mentor représente alors aux yeux du jeune un référent, une figure de confiance et de bienveillance à durée illimitée, et sans condition.

25. Charles C., 2015, « Rhétorique émotionnelle et précarité dans le travail social », *La nouvelle revue du travail [en ligne]*, n° 6.

Bibliographie

- Cervera M., Defalvard H., 2009, « Accompagnement dans et vers l'emploi. Profits et pertes dans les Structures d'Insertion par l'Activité Économique » *Travail et emploi*, n° 119, p. 51-62.
- Clouet H., Pillon J.-M., 2017, « Le chômeur et le chronomètre. Course contre la montre à Pôle emploi », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 220, p. 26-47.
- Colomb F., 2012, *Les politiques de l'emploi (1960-2000). Sociologie d'une catégorie de l'action publique*, Rennes, PUR.
- Couronné J., Sarfati F., 2022, « Introduction. De dispositif en dispositif, d'institution en institution », *Agora débats/jeunesses*, n° 91, p. 54-64.
- Couronné J., Lima L., Rey F., Rist B., Roux N., 2020, « L'accompagnement des "personnes éloignées de l'emploi" : contours et enjeux d'une relation sociale non stabilisée », *La revue de l'IRES*, n° 101-102, p. 73-98.
- Duvoux N., Vezinat N., 2022, « Quand le collectif remobilise l'insertion professionnelle. Un dispositif à contre-courant des logiques d'individualisation des parcours », *Agora débats/jeunesses*, n° 91, p. 65-82.
- Erhel C., 2012, « Politiques de l'emploi : la tendance à l'activation donne-t-elle une place accrue à l'accompagnement ? », *Informations sociales*, n° 169, p. 30-38.
- Erhel C., 2020, *Les politiques de l'emploi*, 3^e édition, Paris, PUF.
- Fontaine F., Malherbert F., 2013, *Accompagner les demandeurs d'emploi. En finir avec le retard français*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Fretel A., 2013, « La notion d'accompagnement dans les dispositifs de la politique d'emploi : entre centralité et indétermination », *Revue française de socio-économie*, n° 11, p. 55-79.
- Longo M.-E., Berthet T., Alfonsi J., 2021, « Faire face aux injonctions paradoxales par la pratique. Les intervenants en emploi auprès des jeunes vulnérables en France et au Québec », *Agora débats/jeunesses*, n° 89, p. 113-128.
- Meilland C., Sarfati F. (dir.), 2016, *Accompagner vers l'emploi. Quand les dispositifs publics se mettent en action*, Bruxelles, Peter Lang.
- Trindade-Chadeau A. (dir.), 2012, *Faciliter la transition vers l'emploi des jeunes : stratégies locales d'accompagnement*, Paris, INJEP, coll. « Cahiers de l'action » n° 37.
- Vivès C., 2013, « L'institutionnalisation du recours aux opérateurs privés de placement au cœur des conflits de régulation du service public de l'emploi (2003-2011) », Thèse de sociologie, Université Paris Ouest Nanterre.

Répertoire des sigles

ADVP	Approche opératoire du développement personnel et vocationnel	DEME	Diplôme d'État de moniteur éducateur
AIJ	Accompagnement individualisé des jeunes, dénommé « accompagnement intensif » jusqu'en 2022	DJEPVA	Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative
APC	Approche par compétences	DUT	Diplôme universitaire de technologie
ASE	Aide sociale à l'enfance	E2C	Écoles de la deuxième chance
BP	Brevet professionnel	ECJ	Entreprise coopérative jeunesse
BTS ESF	Brevet de technicien supérieur en économie sociale et familiale	ÉPIDE	Établissement pour l'insertion dans l'emploi
CEJ	Contrat d'engagement jeune	ESS	Économie sociale et solidaire
CESF	Conseiller·ère en économie sociale et familiale	FJT	Foyer de jeunes travailleurs
CIE	Contrat initiative emploi (secteur marchand)	FSE	Fonds social européen
CIP	Conseiller·ère d'insertion professionnelle	GEIQ	Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification
CNAF	Caisse nationale des allocations familiales	IAE	Insertion par l'activité économique
CPS	Compétences psychosociales	MNA	Mineur non accompagné
CREST	Centre de recherche en économie et statistique	OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
CVS	Conseil de la vie sociale	PACEA	Parcours contractualisé d'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques	PEC	Parcours emploi compétences (secteur non marchand)
DEASS	Diplôme d'État d'assistant de service social	PIC	Plan d'investissement dans les compétences
DECESF	Diplôme d'État de conseiller en économie sociale et familiale	QPV	Quartier prioritaire de la politique de la ville
DEES	Diplôme d'État d'éducateur spécialisé	SMV	Service militaire volontaire
DEJEPS	Diplôme d'État de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport	UNHAJ	Union nationale pour l'habitat des jeunes
		UNML	Union nationale des missions locales

Ouvrages parus dans la collection

- 23** – Construire une démarche d'évaluation partagée. Une expérimentation dans le Pas-de-Calais.
Démarche coopérative du réseau DEMEVA
Mathieu Dujardin (coord.), 2009
- 24-25** – Culture, cultures : quelle(s) pédagogie(s) de l'interculturel ?
Bernard Bier et Clélia Fournier (coord.), 2009
- 26** – Sortir du face-à-face école-familles
AFEV, ANLCI, Fnepe, INJEP, 2009
- 27** – La Réussite éducative. Un dispositif questionné par l'expérience
Véronique Laforets (coord.), 2010
- 28** – Jeunes mineurs en Associations. Quel impact sur leurs parcours ?
Stéphanie Rizet, 2010
- 29** – Politique locale de jeunesse : le choix de l'éducatif. Issy-les-Moulineaux
Bruno Jarry (coord.), 2010
- 30** – Pour une animation enfance-jeunesse de qualité. L'expérience du Calvados
Natacha Blanc (coord.), 2010
- 31** – Agir pour les enfants, agir pour les parents. L'expérience des Écoles des parents et des éducateurs
Bernard Bier, Cécile Ensellem, 2011
- 32** – Jeunes de quartiers populaires et politiques de jeunesse. L'expérience du Grand Ouest
Chafik Hbila, 2011
- 33** – L'accompagnement des jeunes ayant moins d'opportunités. L'exemple du programme Envie d'agir
Brice Lesaunier, Laurence Gavarini (dir.), avec la collaboration de Caroline Le Roy, 2011
- 34** – L'expérience du service civil volontaire à Unis-Cité : quels enseignements pour le service civique ?
Valérie Becquet (dir.), 2011
- 35** – Jeunes et médias : au-delà des clichés. Déconstruire les stéréotypes
Mikaël Garnier-Lavalley et Marie-Pierre Pernet (ANACEJ) (coord.), 2012
- 36** – L'information des jeunes sur Internet : observer, accompagner. Expérimentation d'outils avec des professionnels de jeunesse
Cécile Delesalle et Gérard Marquié (dir.), 2012
- 37** – Faciliter la transition vers l'emploi des jeunes : stratégies locales d'accompagnement
Angélica Trindade-Chadeau (dir.), 2012
- 38** – Les adolescents et la culture, un défi pour les institutions muséales
Chantal Dahan (dir.), 2013
- 39** – La jeunesse dans la coopération euro-méditerranéenne : un levier pour la démocratie ?
Claire Versini (coord.), 2013
- 40** – Les jeunes face aux discriminations liées à l'orientation sexuelle et au genre : agir contre les LGBT-phobies
Cécile Chartrain (dir.), 2013
- 41** – L'entrepreneuriat des jeunes : insertion professionnelle pour certains, levier d'apprentissage pour tous
Isabelle Baptiste et Angélica Trindade-Chadeau (dir.), 2014
- 42** – Les jeunes et la loi : les enjeux d'une pédagogie de l'éducation à la citoyenneté
Marie Dumollard, Jean-Pierre Halter, Gérard Marquié (dir.), 2014
- 43** – Éducation pour la santé des jeunes : la prévention par les pairs
Yaëlle Amsellem-Mainguy, Éric Le Grand (dir.), 2014
- 44** – Développer la mobilité européenne et internationale des jeunes
Francine Labadie, Clotilde Talleu, 2015
- 45** – Emplois d'avenir : regards croisés d'acteurs. Enquête auprès des jeunes, des professionnels des missions locales et de leurs partenaires
Institut Bertrand Schwartz, 2015
- 46** – De l'international au local : les enjeux du volontariat de solidarité
Céline Leroux (coord.), France Volontaires, 2015

- 47** – Pratiques écologiques et éducation populaire
Lionel Larqué et Emmanuel Porte (coord.), 2016
- 48** – Médiation numérique : mutations des pratiques, transformation des métiers
Emmanuel Porte (coord.), 2017
- 49** – Regards sur la mobilité internationale des jeunes d'outre-mer
Céline Leroux, Florence Ihaddadene (coord.), 2017
- 50** – Partager l'emploi associatif, les groupements d'employeurs non marchands
Katia Torres, Angélica Trindade-Chadeau (coord.), 2018
- 51-52** – Recherche-action et écriture réflexive : la pratique innovante des espaces comme levier de transformation sociale
Hugues Bazin (coord.), 2018
- 53** – L'association : un espace d'innovation démocratique ? Expériences et pratiques de gouvernance, de participation et d'accompagnement
Maïté Juan, Mathilde Renault-Tinacci (coord.), 2019
- 54** – Politiques intégrées de jeunesse : une action publique renouvelée ?
Florence Abadie (coord.), 2020
- 55** – Construire la recherche avec la société civile : les enjeux de la démarche d'intermédiation, 2020
- 56** – L'engagement dans les quartiers populaires. Formes et modalités des initiatives des jeunes
Sophia Arouche, Laurent Lardeux, Jonathan Stebig, Clemens Zobel (coord.), 2020
- 57** – L'accompagnement à la participation, 2021
- 58** – L'alimentation à la croisée des champs de l'action publique et de la vie associative
- 59** – Des liens et des lieux : l'« aller-vers » en pratiques
- 60** – Les associations au défi des données numériques
- 61** – Les méthodes d'éducation populaire : outils d'animation ou leviers d'émancipation ?
- 62** – Environnement, genre, numérique : questions de pratiques en animation
- 63** – Les processus d'évaluation des associations : prendre la mesure du travail collectif

**Tous les ouvrages de la collection sont consultables
et téléchargeables en ligne sur injep.fr
(<https://injep.fr/collection/les-cahiers-de-laction/>)
et accessibles sur la plateforme Cairn depuis le numéro 27
(<https://www.cairn.info/revue-cahiers-de-l-action.htm>)**

L'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire, service à compétence nationale rattaché à la direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA) du ministère chargé de la jeunesse, est un observatoire de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative.

Observatoire producteur de connaissances, l'INJEP est un centre de ressources et d'expertise sur les questions de jeunesse et les politiques qui lui sont dédiées, sur l'éducation populaire, la vie associative et le sport.

Sa mission : contribuer à améliorer la connaissance dans ces domaines par la production de statistiques et d'analyses, l'observation, l'expérimentation et l'évaluation.
Son ambition : partager cette connaissance avec tous les acteurs et éclairer la décision publique.

L'INJEP, creuset de nouvelles connaissances et de nouvelles données publiques

Rassemblant des experts de disciplines variées (statisticiens, sociologues, économistes, documentalistes...), l'INJEP produit, collecte, analyse, synthétise et diffuse des connaissances sur les jeunes et les politiques de jeunesse du niveau local au niveau européen, sur les démarches d'éducation populaire, sur la vie associative et sur le sport. L'INJEP conduit ainsi un vaste programme

d'études et de recherches sur ces questions. Il comprend également le service statistique ministériel chargé de la jeunesse et du sport et produit à ce titre des données statistiques sur ces thématiques.

L'INJEP, laboratoire d'idées : expérimentations et pratiques innovantes

À travers l'animation du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse, l'INJEP accompagne les initiatives innovantes des acteurs de terrain. L'objectif est d'étudier les effets des projets et d'orienter les politiques publiques vers les dispositifs les plus efficaces. Il suit les expérimentations, leur donne de la visibilité et, à partir de leurs évaluations, propose des pistes de capitalisation pour la mutualisation et l'essaimage de bonnes pratiques.

L'INJEP, lieu unique à l'interface des différents acteurs

À la croisée des univers de la recherche, des statistiques publiques, des élus ou professionnels, l'INJEP est un expert de référence capable de produire des données et des analyses qui bénéficient à la fois des apports de la recherche et de l'expérience de terrain. Grâce à ce positionnement spécifique, il joue un rôle de passerelle entre les différents acteurs à travers de nombreuses publications, des produits documentaires et des événements.

Téléphone : 0170989400

Site : injep.fr

Retrouver les autres publications et collections de l'INJEP sur injep.fr

INJEP Analyses & synthèses



IAS propose à travers un format court, un style accessible et des encadrés didactiques, de diffuser de manière large les principaux résultats de travaux (études, expérimentations, statistiques) réalisés par, pour ou avec l'INJEP. Alternant les sous-collections « statistique publique », « études et recherches » et « expérimentations », une douzaine de numéros est prévue chaque année.

INJEP Notes & rapports



Cette collection propose des notes, rapports et revues de littérature dans un format détaillé et complet. Elle est en particulier le support de publication des rapports d'études et de recherche portés par l'INJEP.

Revue Agora débats/jeunesses



Principale revue de recherche consacrée à la jeunesse en France, *Agora débats/jeunesses* approfondit la connaissance sur les jeunes, leurs situations, leurs modes de vie, leur environnement, les relations qu'ils entretiennent avec

les autres générations et l'analyse des politiques publiques qui leur sont consacrées. Animée par un comité de rédaction pluridisciplinaire et composé de chercheurs, d'universitaires et d'experts, la revue réalise chaque année trois numéros qui sont édités aux Presses de Sciences Po.

Fiches repères



En deux pages, ces fiches apportent des données de cadrage et font l'état des lieux sur un sujet à travers la synthèse de travaux et/ou données existants.

Elles s'adressent

à un public large et valorisent la capacité de l'INJEP à rassembler, décrypter, synthétiser des travaux et données extérieures sur les champs de sa compétence.

Les chiffres clés



Les chiffres clés proposent une sélection d'indicateurs récents et de référence restitués sous forme d'infographies visant à faciliter la

compréhension et l'appropriation par le grand public. Cette collection comprend les chiffres clés de la jeunesse, les chiffres clés de la vie associative et ceux du sport.

Accompagner les jeunes vers l'insertion professionnelle

Consacrer un numéro des Cahiers de l'action à la question de l'accompagnement des jeunes vers l'emploi est tout à la fois une nécessité et un défi. Une nécessité car depuis le rapport Bertrand Schwartz publié au début des années 1980, les dispositifs pour l'insertion (professionnelle) des jeunes n'ont cessé de se multiplier et d'évoluer pour faire face à la précarisation du marché de l'emploi. Ces évolutions induisent des changements dans les pratiques professionnelles et interrogent certains acteurs sur les objectifs de leur action. Mais cela constitue un défi, car c'est un domaine dans lequel le contour des professions de celles et ceux qui accompagnent est en redéfinition permanente à la faveur de l'évolution des outils (évaluation, numérique, etc.), de l'émergence de nouveaux acteurs ou de l'affirmation de nouveaux paradigmes (insertion, activation, *workfirst*, etc.). Ce numéro des Cahiers de l'action se propose de donner la parole à des personnes engagées dans la réalisation ou l'analyse des missions d'accompagnement des jeunes vers l'emploi, en essayant d'être attentif aux mutations des pratiques professionnelles et personnelles qui sont à l'œuvre. Comment qualifier ces pratiques (méthodes, outils utilisés...) ? Quelles sont les évolutions dans le fonctionnement des structures ?

Dans la première partie du numéro sont regroupées des contributions qui éclairent la manière dont certains acteurs (UNHAJ, missions locales...) tentent de développer une approche globale de l'accompagnement des jeunes. Celle-ci suppose de s'intéresser aux enjeux liés à l'emploi (information, orientation, etc.) mais également aux dimensions sociales (famille, habitat, santé, etc.) qui permettent de travailler sur l'individu dans sa globalité.

La seconde partie du numéro s'inscrit dans la continuité de ce questionnement sur les métiers mais regroupe des contributions (France Travail, écoles de la deuxième chance...) venant souligner davantage la variété des compétences mobilisées et l'importance des réseaux d'acteurs dans la réalisation d'un accompagnement plus spécifique.