

Thématique : Alternance

Intitulé du projet : Un Accompagnement
Global Individualisé et Responsable : AGIR
pour une alternance novatrice et durable

AP1-140

Note de restitution finale remise par
Le Cnam Pays de la Loire porteur du projet
au Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse
dans le cadre de l'appel à projets lancé en avril 2009
par le Ministère en charge de la Jeunesse

Janvier 2013



Ce projet a été financé par le Fonds d'expérimentations pour la jeunesse dans le cadre de l'appel à projets n°1 lancé en avril 2009 par le Ministère en charge de la jeunesse.

Le Fonds d'expérimentations pour la jeunesse est destiné à favoriser la réussite scolaire des élèves et améliorer l'insertion sociale et professionnelle des jeunes de moins de vingt-cinq ans. Il a pour ambition de tester de nouvelles politiques de jeunesse grâce à la méthodologie de l'expérimentation sociale. A cette fin, il impulse et soutient des initiatives innovantes, sur différents territoires et selon des modalités variables et rigoureusement évaluées. Les conclusions des évaluations externes guideront les réflexions nationales et locales sur de possibles généralisations ou extensions de dispositifs à d'autres territoires.

Le contenu de cette note n'engage que ses auteurs, et ne saurait en aucun cas engager le Ministère.

Ministère de l'éducation nationale de la jeunesse et de la vie associative
Secrétariat d'État chargé de la jeunesse et de la vie associative
Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative

Mission d'animation du Fonds d'expérimentations pour la jeunesse
95, avenue de France 75 650 Paris Cedex 13
Téléphone : 01 40 45 93 22

<http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr>

Pour plus d'informations sur l'évaluation du projet, vous pouvez consulter sur le site www.experimentation.jeunes.gouv.fr le rapport d'évaluation finale remis au FEJ par l'évaluateur du projet.



FICHE SYNTHETIQUE SUR LE PROJET

Cette fiche doit tenir en **une seule page** et être remplie en utilisant le cadre suivant.

THEMATIQUE	
Numéro du projet AP1-140	
LE DISPOSITIF EXPERIMENTE	
Titre :	Un Accompagnement Global Individualisé et Responsable : AGIR pour une alternance novatrice et durable
Objectifs initiaux :	L'expérimentation avait pour but, en proposant un accompagnement global, individuel et renforcé (ou tutorat externe) à des jeunes salariés en contrat de professionnalisation, de prévenir les ruptures de contrat et de favoriser l'insertion durable dans l'emploi.
Public(s) cible(s) :	Jeunes de moins de 26 ans en contrat de professionnalisation (contrat de 6 mois à 2 ans). Nombre visé : 75 bénéficiaires et 75 témoins (total : 150) Nombre atteint : 58 bénéficiaires et 49 témoins (total : 107)
Descriptif synthétique du dispositif expérimenté	Le dispositif de tutorat renforcé, externe, vise à sécuriser le parcours d'alternance en intervenant selon les besoins sur : la sensibilisation au métier concerné, l'information sur la formation, sur l'entreprise, la préparation à l'entrée dans l'entreprise et en formation, le conseil à l'orientation, la construction du projet professionnel et le positionnement individuel, l'accompagnement global de la personne (logement, transport, financement, santé...), l'appui psychopédagogique, le soutien professionnel, la préparation à la sortie du contrat de professionnalisation, l'accompagnement vers l'emploi, à la prise de poste et au maintien dans l'emploi.
Territoire(s) d'expérimentation :	Le territoire d'expérimentation est le département de la Loire-Atlantique, en tant que : - lieu de résidence des jeunes (dont résidence à titre provisoire), - ou lieu d'implantation des entreprises ou établissements ayant recruté un ou plusieurs jeunes en contrat de professionnalisation - ou lieu d'implantation du centre de formation dans lequel le jeune est inscrit. L'expérimentation différencie les zones à dominante urbaine (Zones d'emploi de Nantes et Saint-Nazaire, dont ZUS) des zones à dominante rurale (ZE de Châteaubriant).
Valeur ajoutée du dispositif expérimenté :	L'accompagnement tel qu'il a été mis en œuvre permet de répondre à 3 types de difficultés : - personnelles ou liées à la vie quotidienne ; - de relation avec l'organisme de formation et/ou l'entreprise ; - d'orientation professionnelle. Au-delà de la prévention des ruptures, si un tel processus est engagé, le conseiller apporte des éléments d'objectivation permettant au salarié de réfléchir sur sa décision : en cas de décision de rupture celle-ci est accompagnée, en l'inscrivant dans un processus réaliste permettant de rebondir.
Partenaires techniques opérationnels :	1) Partenaires initialement indiqués dans le projet : GDF Suez, Face Loire-Atlantique 2) Partenaires effectifs de l'expérimentation : AFPI, ainsi que les membres du Comité d'orientation du projet (DRJSCS, Direccte, Opca, Organismes de formation, entreprises, Missions locales, Pôle Emploi, CRIJ, etc.)
Partenaires financiers (avec montant):	
Durée de l'expérimentation	Durée initiale: 28 mois (tel que prévu dans la convention signée avec le FEJ). Durée effective : 38 mois (avenant à la convention)
LE PORTEUR DU PROJET	
Nom de la structure :	Cnam Pays de la Loire
Type de structure :	association.
L'ÉVALUATEUR DU PROJET	
Nom de la structure :	Cerieme / ABPRJ
Type de structure :	privée

Introduction :

I. Rappel des objectifs et du public visé par l'expérimentation

A. Objectifs de l'expérimentation

L'expérimentation AGIR – un accompagnement global individualisé et responsable – avait pour objectif premier de prévenir les ruptures de contrat de professionnalisation et favoriser l'insertion durable des jeunes dans l'emploi grâce à un tutorat renforcé et externe en faveur de jeunes salariés de moins de 26 ans.

L'expérimentation qui se déroule sur le département de la Loire-Atlantique se fonde en particulier sur les données et recommandations contenues dans le rapport de l'Inspection générale des affaires sociales : *Promotion de l'accès des publics éloignés de l'emploi au contrat de professionnalisation*. Contribution à la mission de Jean-François PILLIARD, établi par Olivier VEBER, Membre de l'Inspection générale des affaires sociales, Février 2009.

Le principe de cette expérimentation est basé sur la comparaison de deux groupes, l'un constitué de « bénéficiaires » et l'autre de « témoins ». L'opérateur du projet, le Cnam Pays de la Loire, s'attache à faire ressortir ses observations concernant le déroulement de l'expérimentation et l'ensemble des actions mises en œuvre, en lien avec l'impact observé en tant que porteur de projet sur le groupe des bénéficiaires. Pour ce qui concerne les résultats, ce document concerne donc les 58 bénéficiaires comptabilisés dans le projet. Le Cnam Pays de la Loire ne dispose que de très peu d'informations concernant « les témoins » qui relèvent exclusivement de l'évaluation externe menée par le CERIEME, évaluateur du projet.

Ce rapport comporte deux grandes parties :

- La première partie consiste à mesurer le degré d'atteinte des objectifs fixés au départ de l'expérimentation. Il s'agit d'une évaluation de l'efficacité du projet et de son impact auprès du public cible d'une part et des partenaires extérieurs acteurs de l'alternance d'autre part.
- La deuxième partie de ce document présente le déroulement du projet en lui-même.

Ce rapport s'appuie sur deux sources d'informations : des données quantitatives concernant les participants au projet. A ces données s'ajoutent les éléments qualitatifs fournis par les conseillers en accompagnements (compte rendus de réunions de suivis des accompagnements, carnets d'accompagnement, séminaire interne de réflexion) et par les partenaires externes (rencontres thématiques, Comités d'Orientation, rencontres...)

NB : différents termes sont utilisés au cours de ce document pour exprimer la fonction de tuteur externe : conseiller, tuteur, conseiller-tuteur, accompagnateur... Sauf précision autre, tous renvoient à la notion de tutorat externe renforcé.

B. Public visé et bénéficiaires de l'expérimentation par l'expérimentation (analyse quantitative et qualitative)

1. Public visé :

Le dispositif a accueilli 107 jeunes de moins de 26 ans, dont 58 bénéficiaires et 49 témoins. Les premières entrées dans le dispositif se sont faites en février 2010.

Evaluation de l'impact du projet auprès du public-cible

Les objectifs annoncés quant au public cible sont rappelés ci-dessous ainsi que les critères et indicateurs permettant de mesurer le degré d'atteinte.

Les indicateurs sont d'une part quantitatifs puisqu'un chiffrage des participants fournit déjà un certain nombre d'indications sur l'atteinte des objectifs. Cette analyse est complétée par une analyse qualitative sur la base des critères et indicateurs mentionnés ci-après permettant ainsi de mesurer le degré d'impact du projet AGIR.

Objectifs en termes de public à atteindre	Critères et indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> - 150 jeunes au total, 75 « bénéficiaires » et 75 « témoins ». - Moins de 26 ans - Lien avec Loire-Atlantique - Bassin de St Nazaire - Zones urbaines prioritaires - Jeunes en difficulté / public le plus éloigné de l'emploi. - Niveaux V et VI et CQP prioritairement 	<ul style="list-style-type: none"> - Réussite/échec à toucher ces catégories ; Identification des freins (du point de vue des entreprises / des centres de formation / des jeunes) ; analyse des causes de la difficulté de recrutement - La notion de volontariat ou l'encouragement de leur centre de formation.

Contexte général :

Le démarrage opérationnel du projet a eu lieu en janvier 2010.

La majorité des objectifs en termes de public cible a été atteinte. Les jeunes avaient quasiment tous moins de 26 ans à l'entrée dans le projet. L'âge moyen de l'ensemble des participants est de 21 ans. L'ensemble des bénéficiaires (et témoins) ont un lien avec la Loire-Atlantique, soit par leur centre de formation, soit par leur entreprise ou encore par leur lieu de résidence.

Quelques bénéficiaires sont passés « à travers les mailles du filet », soit parce qu'ils n'étaient pas en contrat de professionnalisation (un stagiaire, un apprenti) - mais l'entreprise ou le centre de formation a souhaité qu'ils participent au dispositif, soit parce qu'ils avaient plus de 26 ans (2 personnes), toutefois cela reste minoritaire.

La plupart des participants au projet visent un niveau IV ou V à travers leur contrat de professionnalisation (29 jeunes visent un niveau IV et 28 visent un niveau V en sachant que les CQP ont été assimilés à des niveaux V).

Deux constats ont été identifiés à travers l'analyse quantitative des participants au projet :

Premier constat. Il n'a pas été possible d'atteindre le chiffre optimal de 150 jeunes (bénéficiaires / témoins).

Il aura fallu deux ans d'efforts de recrutement pour atteindre le chiffre minimal de 100 jeunes (témoins et bénéficiaires confondus). Le recrutement des jeunes a été difficile malgré un travail fin de prises de contacts auprès de trois points d'entrée : les centres de formation, les entreprises (surtout à travers des réseaux d'entreprises) et le réseau d'accueil des jeunes.

- 68 organismes de formation ont été contactés sur la Loire-Atlantique et ont reçu des informations écrites (flyers) ainsi qu'une présentation par téléphone. Certains de ces contacts se sont concrétisés par un entretien de présentation du projet (22 entretiens).

- afin de toucher les entreprises de manière ciblée, deux partenariats privilégiés ont été mis en place : l'un avec GDF-SUEZ, groupe qui affiche une politique volontariste en matière d'alternance ; et l'autre avec FACE Loire-Atlantique, réseau d'entreprises qui travaille plus particulièrement sur la mise en relation entre jeunes issus des quartiers défavorisés et entreprises locales. Ce partenariat a été initié notamment afin de répondre directement à l'objectif de recruter des jeunes éloignés de l'emploi et issus des zones urbaines sensibles.

Dans ce cadre 48 entreprises ont été contactées, soit par le Cnam Pays de la Loire, soit par FACE Loire-Atlantique, soit par GDF-SUEZ et 10 rencontres ont été organisées.

- 21 structures d'accueil de jeunes (Mission locale, CIO, CRIJ, AFIJ...) ont été contactées pour une aide à la diffusion de l'information et pour une mise en relation avec des jeunes pouvant potentiellement entrer dans le dispositif.

- 24 autres structures (collectivités, Opcas, partenaires sociaux, presse...) ont été contactées pour diffuser l'information et dans ce cadre le Medef ainsi que la CGPME ont organisé des réunions d'informations.

Hormis ces contacts, le Cnam Pays de la Loire a été présent lors d'un certain nombre de manifestations en lien avec l'emploi : Petit-déjeuner sur l'Alternance organisé par le Medef de Loire-Atlantique le 1^{er} juillet 2010, Forum des Métiers à Nozay en 2010, Salon « Place à l'emploi » à Nantes en 2011... pour faire connaître le dispositif. D'autre part un plan de communication a été réalisé en direction de la presse écrite, audio-visuelle et en ligne (Internet).

Ces actions de sensibilisation qu'il a fallu transformer en démarche à caractère marketing afin de « vendre un dispositif » se sont poursuivies sur une période allant de janvier 2010 à décembre 2011.

La campagne d'information est restée très active jusqu'à ce qu'un nombre significatif de bénéficiaires et de témoins soit obtenu pour les besoins de l'expérimentation. Toutes ces prises de contact ont fini par porter leurs fruits, mais lentement et sans atteindre l'objectif fixé. Un bilan d'étape en septembre 2010 faisait état de 50 jeunes entrés dans le dispositif sur 150 prévues.

Fonds d'expérimentations pour la jeunesse

Afin d'analyser cette difficulté de recrutement, un certain nombre d'éléments ont été recueillis auprès des jeunes lors des réunions d'information concernant le projet :

- Il existe déjà des structures qui proposent un accompagnement : Missions locale, Pôle emploi.
- Des jeunes ne ressentent pas de besoin particulier à être suivis au moment où le dispositif leur est proposé. Ils se sentent relativement autonomes. Lors des réunions d'information, la grande majorité des jeunes salariés a exprimé le fait de ne pas avoir besoin de suivi « pour le moment » sous-entendant qu'un accompagnement pourrait intervenir ultérieurement, de façon très ponctuelle et en lien avec un sujet précis.
- Des jeunes sont déjà suivis en entreprise (notamment par un tuteur dans l'entreprise) et/ou par le centre de formation et ne voient pas l'utilité de bénéficier d'un accompagnement qui vient se rajouter (selon leur perception) aux autres formes de suivi. De plus, le contrat de professionnalisation impose un emploi du temps très chargé et les salariés ne disposent pas de temps à consacrer à un suivi qu'ils ne considèrent pas comme prioritaire.

Une autre hypothèse peut être formulée pour ce qui concerne les informations collectives : exprimer un besoin de suivi en public peut être difficile. Pour cette raison, il a été proposé aux participants lors des réunions d'information de donner leur réponse par écrit en laissant leur nom et coordonnées ainsi que leur souhait ou non d'adhérer au dispositif AGIR.

En ce qui concerne le **recrutement de bénéficiaires et témoins via les centres de formation**, il devait s'effectuer sur la base du volontariat. Le Cnam Pays de la Loire présentait l'accompagnement AGIR lors de réunions d'information et les jeunes salariés, bénéficiaires potentiels, faisaient connaître leur intérêt pour le dispositif. Cette procédure a pu s'appliquer dans la majorité des cas, mais pour certains centres de formation l'équipe pédagogique a jugé intéressant que les jeunes bénéficient du suivi et de fait il leur a été recommandé.

Au-delà de la décision des jeunes, certains centres de formation ou structures d'accueil de jeunes ont perçu le dispositif AGIR comme une forme de concurrence à leurs propres mesures d'accompagnement et n'ont pas souhaité relayer l'information auprès des personnes en formation pour cette raison. En revanche, il convient également de préciser que certains centres de formation ont réellement compris l'intérêt du tutorat externe et ont fortement encouragé les stagiaires à bénéficier du dispositif, pour s'impliquer ensuite dans la réflexion sur l'alternance aux côtés du Cnam, en particulier au travers de leur participation au Comité d'orientation du projet. D'autres centres de formation n'ont pas souhaité multiplier les acteurs auprès des jeunes et n'ont pas adhéré au projet pour cette raison. Affirmant que les jeunes sont déjà bien suivis par le tuteur en entreprise (qui a parfois bénéficié d'une formation) et le référent formation, ils estiment que les alternants n'ont pas besoin d'un suivi en plus et que l'accompagnement en place leur suffit. Peut-être à cela s'ajoute une réticence d'organismes à risquer d'être jugé sur leur propre suivi.

Le fait que l'Afpa n'ait pu participer au projet (pour des raisons de changement d'organisation) a privé le dispositif d'un certain nombre de potentialités d'entrées.

En ce qui concerne le **deuxième type d'entrée dans le dispositif, via l'entreprise**, plusieurs raisons ont été pointées pour expliquer la difficulté à recruter les jeunes :

- Certaines entreprises ont considéré que leur rôle s'arrêtait à la simple transmission d'informations auprès des jeunes salariés en contrat de professionnalisation. Au salarié de prendre contact ou non avec les représentants d'AGIR en fonction de ses besoins.
- D'autres entreprises, et notamment les plus importantes, ne se sont pas senties directement concernées par le projet AGIR dans la mesure où la constitution de l'échantillon visait les plus faibles niveaux de formation et de qualification, même si par ailleurs elles affichent un intérêt ou une pratique en faveur de l'alternance. D'une manière générale, elles recrutent des salariés en contrat de professionnalisation à un niveau élevé (bac + 2, voire bac + 3 et plus), il s'agit donc de jeunes a priori autonomes ayant déjà un projet professionnel élaboré et clair. Pour certaines grandes entreprises rencontrées, le niveau de recrutement (niveau de diplôme) a augmenté entre le moment des premiers contacts par l'équipe projet et celui où des entrées dans le dispositif auraient été possibles : les salariés recrutés ne correspondaient plus à l'échantillon visé par AGIR. Aux niveaux de formation les plus élevés, les taux de rupture sont faibles, d'autant plus que l'entreprise offre un confort matériel et parfois psychologique au jeune si besoin est (participation aux frais de déplacement, d'hébergement, accès à une assistante sociale...). Cela concerne notamment des unités du groupe GDF-SUEZ et des entreprises adhérentes de la Fondation Agir contre l'Exclusion (FACE). Cela explique que, malgré l'implication de ces deux parties prenantes dans le projet AGIR et leur participation active à la réflexion sur le tutorat externe, relativement peu d'entrées dans le dispositif se sont faites par leur biais.

Fonds d'expérimentations pour la jeunesse

- En revanche d'autres entreprises (SNCF) connaissent un taux de rupture élevé mais en imputant cela à la pénibilité et à la spécificité du métier. Cette entreprise a estimé que le tuteur externe ne pouvait dans ce contexte exercer une influence sur le taux de ruptures des contrats de professionnalisation.
- Même si le suivi des jeunes en contrat de professionnalisation *de manière indépendante* n'a pas toujours interpellé les entreprises contactées notamment via Face Loire-Atlantique, d'autres expérimentations en France démontrent que le tutorat externe peut trouver écho auprès des entreprises comme facteur de stabilisation des jeunes en contrat de professionnalisation et donc de sécurisation de leur parcours. Mais dans ces cas, l'entreprise est prescriptrice de l'accompagnement.
- Des contacts ont été pris d'autre part avec des GIEQ (Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification), notamment le GIEQ BTP de Loire-Atlantique. Ces derniers proposant un accompagnement social et professionnel ainsi qu'une formation individualisée à leurs salariés, ils n'ont pas participé au projet.

Le réseau d'accueil des jeunes constituait le troisième point d'entrée au projet pour les jeunes en contrat de professionnalisation. Le réseau d'information des jeunes (Centre régional d'information jeunesse, CRIJ - et ses relais Points information jeunesse, PIJ) a surtout servi à diffuser une information concernant le projet. Le CRIJ a été très impliqué dans le projet AGIR (participation au Comité d'orientation, échanges de pratiques entre les équipes du Crij et du Cnam...). Concernant les Missions locales, un contact a été pris avec chacune d'elles, et la perception du projet a été très différente selon les structures. Soit une certaine méfiance a été perçue, car les Missions locales proposent également un accompagnement social, voire un accompagnement renforcé dans le cadre du contrat d'insertion dans la vie sociale (CIVIS), soit une pleine adhésion à l'expérimentation a été manifestée. Dans ce second cas, une reconnaissance de la complémentarité a été identifiée notamment du fait du manque de disponibilité de conseillers de Mission locale. En quelque sorte, le projet AGIR a permis de mettre en œuvre ce que des Missions locales souhaiteraient faire si elles en avaient la possibilité matérielle et financière.

La diffusion de l'information concernant AGIR a été faite en outre auprès des CIO et de Pôle emploi, avec plusieurs rencontres et entretiens, mais sans réel résultat. Peut-être parce qu'il s'avérait trop compliqué d'identifier les personnes en contrat de professionnalisation une par une afin de mesurer la pertinence du suivi qui pourrait leur être proposé. En ce qui concerne les Centres d'information et d'orientation, est-ce parce que les jeunes en contrat de professionnalisation sont peu nombreux à venir au CIO ayant a priori déjà trouvé leur orientation ? Via un CIO de l'agglomération nantaise, des personnes auraient pu entrer dans le dispositif si elles n'avaient pas dépassé la limite d'âge fixée...

Deuxième constat. La difficulté à toucher les jeunes éloignés de l'emploi issus des ZUS à Nantes et Saint-Nazaire.

Partant du constat que les jeunes salariés les plus en risque de rupture sont ceux qui sont en situation de précarité soit par leur niveau de scolarité, soit par leur environnement social, AGIR visait en particulier les jeunes résidant en ZUS à Nantes et/ou St-Nazaire.

Malgré plusieurs entretiens et réunions d'information avec un centre de formation (ICF Atlantique AFLO) et des contacts pris avec une dizaine d'entreprises du bassin d'emploi nazairien via un OPCA et la Mission locale, le dispositif n'a pas réussi à toucher la cible nazairienne – et aucun des jeunes effectivement rencontrés n'a souhaité participer au dispositif pour les raisons déjà évoquées ci-dessus.

Pour l'agglomération de Nantes, Face Loire-Atlantique aurait dû constituer un appui à la sensibilisation dans les ZUS. Or, Face Loire-Atlantique n'avait pas identifié à ce moment des salariés en contrat de professionnalisation intéressés par le projet. Il n'a donc pas été possible de mesurer si le fait de résider en ZUS pouvait entrer en ligne de compte dans le choix du jeune d'entrer dans ce dispositif. Ni d'appréhender le bénéfice spécifique apporté par un tel dispositif.



Conclusions concernant l'impact de la sensibilisation au projet auprès du public cible :

Il est difficile d'attribuer une raison unique à la non-participation de certaines structures à ce projet. Il reste certain que le projet AGIR avait besoin de l'appui de structures extérieures pour le recrutement de jeunes, ce qui a été rencontré parfois, mais pas toujours. Cela a pénalisé le projet d'une certaine manière. En même temps, les réactions des jeunes salariés en contrat de professionnalisation, la dimension très variable de leur engagement lors des réunions d'information et lors du suivi, montrent que l'intérêt très variable des acteurs extérieurs rejoint finalement celui des jeunes. Ce qui a été appelé tutorat renforcé, ou tutorat externe avec la loi du 24 novembre 2009, représentait une notion et un service encore difficiles à se représenter, cela ayant un impact sur la priorité donnée par les uns et les autres à une telle proposition d'accompagnement. Autrement dit, le projet a connu des difficultés à se mettre en place, du fait même de son côté expérimental.

La multiplication des contacts avec les acteurs du contrat de professionnalisation a permis de mieux mesurer comment l'expérimentation était en phase avec les évolutions en cours sur l'aménagement de ce dispositif d'alternance, sur les logiques de publics prioritaires et sur le tutorat externe. La mobilisation accrue compte tenu des difficultés à susciter les entrées dans le dispositif a permis dans le même temps de sensibiliser de nombreux interlocuteurs aux enjeux du tutorat externe. La difficulté à mobiliser s'est traduite en conséquence positive sur ce plan.

2. Bénéficiaires directs :

2.1. Statistiques descriptives

tableau figurant en annexe 1

Restitution du porteur de projet

Annexe 1 - Public visé par l'expérimentation - Bénéficiaires et territoire d'intervention

Numéro du projet	AP1_140				
	Bénéficiaires prévus pour toute la durée de l'expérimentation	Bénéficiaires entrés l'année 1 (2010)	Bénéficiaires entrés l'année 2 (2011)	Bénéficiaires entrés l'année 3 (2012)	Bénéficiaires entrés pendant toute la durée de l'expérimentation
Bénéficiaires directement touchés par l'action					

Jeunes	75	47			58
Adultes					
Nombre total de bénéficiaires	75	47	11		58
Nombre d'abandons ou exclusions	7				

	Bénéficiaires prévus pour toute la durée de l'expérimentation	Bénéficiaires entrés pendant toute la durée de l'expérimentation
Caractéristiques des bénéficiaires directement touchés par l'action à l'entrée du dispositif		
1. Jeunes		
Âge		
Moins de 6 ans		
6-10 ans		
10-16 ans		
16-18 ans		
18-25 ans	75	58
Autres : (préciser)		
Autres : (préciser)		
Situation		
Elèves en pré-élémentaire		
Elèves en élémentaire		
Collégiens		
Lycéens en LEGT		
Lycéens en lycée professionnel		
Jeunes apprentis en CFA		1
Étudiants du supérieur		1
Demandeurs d'emploi		
Actifs occupés		58
Autres : (préciser)		
Autres : (préciser)		
Niveau de formation		
Infra V		
Niveau V / et CQP		22
Niveau IV		20
Niveau III		15
Niveau II		1
Niveau I		
Genre		
Filles		30
Garçons		28
2. Adultes		
Qualité		

Fonds d'expérimentations pour la jeunesse

Parents		
Enseignants		
Conseillers d'orientation-psychologues		
Conseillers principaux d'éducation		
Conseillers d'insertion professionnelle		
Animateurs		
Éducateurs spécialisés		
Autres : (<i>préciser</i>)		
Autres : (<i>préciser</i>)		

	Prévision initiale	Réalisation
Echelle et territoire d'intervention de l'action mise en place		
1. L'action que vous menez dans le cadre de cette expérimentation est-elle à l'échelle :		
Communale (une ou plusieurs communes dans un même département) Départementale (un ou plusieurs départements dans une même région) Régionale (une seule région) Inter-régionale (2 et 3 régions) Nationale (plus de 3 régions) ?	Départementale	Départementale
2. Votre territoire d'intervention inclut-il des quartiers politique de la ville ?		
Oui, la totalité de mon territoire d'intervention est en quartiers politique de la ville Oui, une partie de mon territoire d'intervention est en quartiers politique de la ville Non, mon territoire d'intervention n'inclut pas de quartiers politique de la ville	Oui, une partie de mon territoire	Non

Remarques	Jeunes bénéficiaires ayant rompu leur contrat de professionnalisation : 7 / Pour 3 d'entre eux, l'accompagnement a été maintenu au-delà de la rupture afin de leur permettre une suite de parcours positive.
------------------	--

2.2. Analyse qualitative

Au terme de l'expérimentation il nous a semblé utile de faire une approche par typologie des jeunes en besoin d'insertion, afin de pouvoir caractériser les jeunes accompagnés dans le dispositif AGIR, à partir des situations rencontrées dans le cadre de l'accompagnement. Cela est de nature à permettre d'identifier des besoins différenciés et donc des axes de réponses adaptées en matière d'accompagnement, sachant que chaque personne/situation/parcours est évidemment unique :

- **Les jeunes « déterminés »** : les conseillères et le conseiller en accompagnement de parcours du Cnam et de l'AFPI, ainsi que les membres du Comité d'orientation du projet qui ont entendu des témoignages de jeunes bénéficiaires, ont généralement été frappés par leur courage, leur détermination à « s'en sortir », à trouver leur place. Proactifs dans leur démarches, ils acceptent de l'aide, cherchent et s'engagent dans une orientation via une formation. Leur vision s'est adaptée aux réalités du marché (précarité, contrats CDD, instabilité économique...) et ils avancent par « paliers » au gré des opportunités, conscients que chaque expérience professionnelle, chaque formation est un élément de construction de leur CV. Le contrat de professionnalisation n'est qu'une étape sur ce parcours dans la mesure où le maintien dans l'emploi n'est pas garanti par un CDI. Il est intéressant de noter que le niveau d'études n'entre pas en considération avec la notion de motivation : CQP, Bac Pro, BTS déploient la même énergie pour avancer.

- **Les jeunes « carencés »** : il s'agit de jeunes aux « franges » de l'emploi, pourtant engagés dans une formation, un contrat d'apprentissage ou un emploi. Ils semblent assez passifs comme si la situation était subie (peut-être sous la pression familiale ou celle des acteurs administratifs et sociaux ?), mais non étayée par un projet professionnel ou un projet de vie bien défini. Eloignés des codes en vigueur dans l'entreprise, ils répondent difficilement aux exigences des employeurs : retard et absentéisme répétés et non justifiés, refus de contraintes et de l'autorité, carences au niveau de la présentation, des codes sociaux, de l'expression, voire illettrisme. Cette population traverse le champ professionnel en spectateurs, dans une sorte d'indifférence proche de l'a-motivation.

- **Les « décrocheurs »** : il s'agit de jeunes qui n'essayent pas parce que cela n'a pas de sens pour eux ou parce que l'emploi leur semble inaccessible. Parfois déconnectés des réalités, ces jeunes ne voient pas d'attrait dans l'emploi (salaire, intérêt de la tâche...). Ils présentent des lacunes éducatives fortes (illettrisme, codes sociaux, rythme de vie...) qui creusent un fossé trop profond.¹

- **Dans l'ensemble les bénéficiaires du projet AGIR ont été perçus comme "déterminés", tous niveaux confondus.**

3. Bénéficiaires indirects :

Sur le type d'accompagnement qu'il propose, le dispositif AGIR a été confronté à des phénomènes de concurrence ne permettant pas au dispositif de se déployer de façon optimale. Le tutorat externe peut en effet être du ressort de structures d'accompagnement : missions locales, CIO pour la partie orientation, organismes de formation professionnelle, etc. Dans le cadre du déploiement de l'expérimentation, diverses réactions ont été rencontrées. **Certains acteurs ont apprécié la nature complémentaire des interventions possibles.** Notamment, la Mission locale de Nantes métropole a bien accueilli l'idée d'un service de suivi externe pendant la durée du contrat de professionnalisation qui permet en outre de libérer du temps de conseillers pour d'autres jeunes en situation précaire. D'autres Missions locales ont au contraire vu la nature concurrentielle du tutorat externe qui effectivement couvre des champs voisins de l'action de leurs conseillers.

Ce phénomène de concurrence a été rencontré chez certains organismes de formation également, même si le tutorat externe porte sur le champ de l'accompagnement social et non pas sur le domaine pédagogique. Ils ont alors perçu l'expérimentation portée par le Cnam, organisme de formation continue, comme une concurrence directe. A l'inverse, **certains organismes de formation ont considéré le projet AGIR comme un**

¹ Ces trois appellations ont été suggérées dans une note interne d'une des conseillères du projet AGIR, S. Blin en date d'octobre 2011.

dispositif d'accompagnement nouveau susceptible de les intéresser et d'enrichir leurs propres pratiques.

Quant aux entreprises, leur point de vue est déterminé notamment par leur taille, leur activité, leurs pratiques d'alternance et de tutorat et leur politique de recrutement ou de formation. Dans le cadre d'AGIR, un partenariat étroit a été établi avec le groupe GDF-SUEZ très impliqué sur le champ de l'alternance. Pourtant, les entrées via les unités du groupe dans le dispositif expérimenté ont été peu nombreuses. En effet, les niveaux de recrutement sont souvent élevés (du bac au bac + 2, +3 ou plus), les personnes sont généralement bien suivies et surtout le groupe a davantage une pratique de l'apprentissage (situé hors champ de l'expérimentation) que du contrat de professionnalisation. Dans plusieurs grandes entreprises rencontrées dans le cadre du projet AGIR (La Poste, la SNCF, Orange...) si l'on est confronté à des ruptures, cela est le fait de spécificités du métier et des réponses sont déjà mises en œuvre.

Dans les petites entreprises, celles qui recrutent à des niveaux moins élevés et qui se retrouvent avec de jeunes salariés parfois plus instables, il existe très certainement un besoin en matière de tutorat externe pour sécuriser le contrat de professionnalisation, même si l'on a pu constater que le tutorat seul n'empêchera pas la rupture du contrat de professionnalisation. Ce besoin est accentué du fait qu'il existe souvent un déficit en matière de tutorat d'entreprise dans des structures de taille réduite, limitées en temps et en personnel. **Des petites structures étaient satisfaites de voir ce service proposé.**

II. Déroulement de l'expérimentation

A. Actions mises en œuvre

Insérez ici le tableau figurant en annexe 2

Restitution finale du porteur de projet

Annexe 2 - Calendrier de déroulement de l'expérimentation - Actions mises en œuvre

Numéro du projet	AP1_140		Description synthétique de chaque action	Spécifique au caractère expérimental du projet (oui/non)	Durée en mois	Ressources humaines mobilisées			Ressources matérielles mobilisées		
	Effectifs	ETP				Type de personnel concerné (qualifications)	Achats	Prestations de services	Autre (préciser)		
1. Préparation du projet	<i>indiquer ici les dates de début et de fin de la phase d'actions</i>		Du 01/09/2009 Au 31/12/2009		4	2	2	Ingénierie de projet : chargé de coordination, directrice kiosque d'accompagnement de parcours			
Action n°1	Mise en place des principes de gouvernance et des modalités de suivi du projet		oui								
Action n°2	Dialogue en continu avec l'évaluateur		oui								
Action n°3	Mise en place du comité de pilotage		oui								

Fonds d'expérimentations pour la jeunesse

Action n°4	Constitution d'un Comité d'orientation : premières prises de contact : DDTEFP, MGI, MDE, organismes de formation...	oui							
Action n°5	Déclinaison des grandes phases du projet en un planning détaillé	oui							
Action n°6	Mobilisation des structures qui identifient/orientent/sélectionnent les publics	oui							
Action n°7	Mise en place des processus et des outils de fonctionnement. Constitution de tableaux de bord de suivi de projet : - Suivi des étapes de l'accompagnement pour chaque bénéficiaire, comportant les informations relatives aux organismes de formation et entreprises concernés (tuteurs, référents, etc.) - Tableau mensuel d'activité pour les personnes participant au projet - Suivi budgétaire - Suivi des contacts pour les entrées dans le dispositif - Suivi du plan de communication sur le projet	oui	4	1	1	Coordination/ suivi de projet/préparation de la phase amont : chargé de coordination			
Action n°8	Mise en place de l'équipe opérationnelle (affectations internes, recrutements ...)	oui	Déterminé par l'évolution des entrées dans le dispositif			Directrice Centre Cnam 44 / Coordinatrice Accompagnement de parcours	Afpi		
Action n°9	Détermination d'un plan de communication	non				Responsable communication			
Action n°10	Définition du processus d'accompagnement et travail sur les outils d'accompagnement :	oui				Conseillers en accompagnement	Téléphones portables		
Action n°11	Mise en place d'un espace numérique partagé pour les instances de gouvernance du projet	non				Directeur et techniciens du service des Technologies numériques pour l'enseignement (TNC/TICE)	Web cams / licence connect pro		
2. Lancement de l'expérimentation	<i>indiquer ici les dates de début et de fin de la phase d'actions</i>	01/12/2009 31/03/2010	3						

Fonds d'expérimentations pour la jeunesse

Action n°1	Actions de communication vers les cibles identifiées : entreprises adhérentes et partenaires de Face Atlantique (réunion, courriers), unités du groupe GDF Suez (réunion, courriers), réunion de mobilisation des partenaires locaux sur une des 3 zones d'emploi.	Du 01/01/2010 Au 31/12/2011	24	3	3	Chargée de projet, Chargé de coordination, Conseillers en accompagnement			
Action n°2	Organisation des premiers comités de pilotage	07/09/2009 18/01/2010 10/02/2010	6	2	2	Chargée de projet, Chargé de coordination,			
Action n°3	Première réunion du comité d'orientation	09/03/2010	1	2	2	Chargée de projet, Chargé de coordination,			
Action n°4	Recrutement de bénéficiaires / témoins. Information auprès des acteurs de l'alternance pour les faire adhérer au dispositif et susciter l'entrée de jeunes. Des contacts ont été multipliés auprès des organismes de formation, des entreprises, des Opcas, du réseau d'accueil des jeunes et des partenaires sociaux. Cette campagne d'information, est restée active jusqu'à ce que le nombre requis de bénéficiaires et témoins soit obtenu pour les besoins de l'expérimentation.	Du 01/01/2010 Au 31/12/2011	24	2	2	Chargée de projet, Chargé de coordination,			
Action n°5	Mise à disposition et tests des outils numériques pour l'accompagnement à distance des bénéficiaires					Directeur et techniciens du service des Technologies numériques pour l'enseignement (TNC/TICE)			
Action n°6	Accompagnement des bénéficiaires	Du 01/02/2010 Au 31/10/2012	33	7	5	Conseillers en accompagnement de parcours (Cnam et AFPI)		Afpi	
Action n°7	Echanges de pratiques conseillers AGIR et conseillers CRIJ	Du 01/02/2011 Au 30/04/2011	1	6	4	Conseillers en accompagnement Chargée de projet, Chargé de coordination			

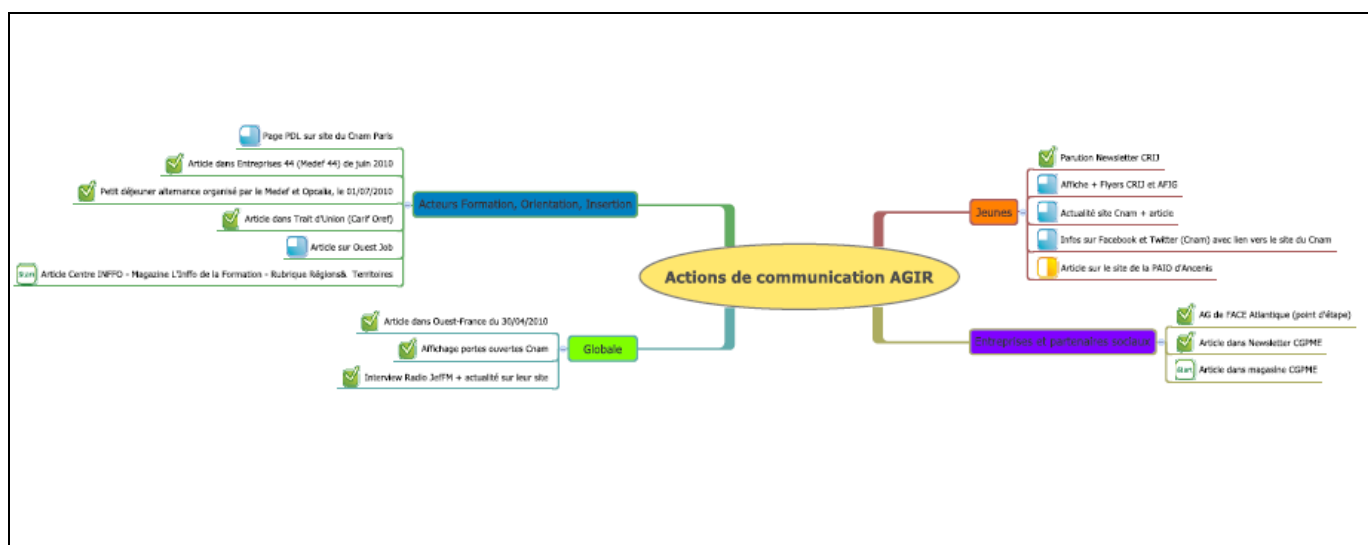
Fonds d'expérimentations pour la jeunesse

Action n°8	Projet d'échange de pratiques entre conseillers AGIR et conseillers Mission locale Nantes Métropole (action non réalisée)	Du 01/10/2011 Au 30/04/2012	1	7	7	Conseillers en accompagnement Chargée de projet, Chargé de coordination			
Action n°9	Ingénierie de formation à la connaissance de l'entreprise	Du 03/19/2011 Au 06/03/2012	3			Chargée de projet, Chargé de coordination Conseiller Face		Face Loire-Atlantique	
Action n°10									
3. Achèvement de l'expérimentation	<i>indiquer ici les dates de début et de fin de la phase d'actions</i>								
Action n°1	Rédaction des bilans individuels des bénéficiaires	Du 01/10/2011 Au 31/10/2012	12	6	4	Conseillers en accompagnement			
Action n°2	Benchmarking : Regards croisés sur les expérimentations de tutorat externe en France	nov-11	1	1	1	Chargé de coordination			
Action n°3	Préparation d'un séminaire "Intervision de l'accompagnement" avec Maëla Paul (action non réalisée)	Du 01/05/2012 Au 30/09/2012	1	5	3	Conseillers en accompagnement Chargée de projet, Chargé de coordination			
Action n°4	Préparation et présentation en Comité d'orientation des observations sur l'expérimentation par l'équipe projet en Comité d'orientation	14/06/2012	2	5	3	Conseillers en accompagnement Chargée de projet, Chargé de coordination			
Action n°5	Présentation des caractéristiques de l'accompagnement AGIR en lien avec l'évaluateur (Comité d'orientation du 02/10/2012)	oct-12	1	2	2	Conseillers en accompagnement, Chargé de coordination			
Action n°6	Actions de capitalisations du projet	Du 01/06/2011 Au 31/10/2012	17	2	1,5	Chargé de coordination, chargée de projet			
Action n°7	Rédaction d'un guide de tutorat externe	Du 01/02/2011 Au 31/10/2012	21	5	3	Conseillers en accompagnement Chargée de projet, Chargé de coordination			

Fonds d'expérimentations pour la jeunesse

Action n°8	Rédaction du rapport final	Du 01/09/2012 Au 31/01/2013	5	5	3	Conseillers en accompagnement Chargée de projet, Chargé de coordination			
Action n°9									
Action n°10									
4. Achèvement de l'évaluation	<i>indiquer ici les dates de début et de fin de la phase d'actions</i>	31/01/2013							Réalisation par le Cerieme

Pour faire connaître l'expérimentation, un plan de communication a été élaboré en début de projet en direction de la presse écrite, audio-visuelle et pour une diffusion en ligne (site du Cnam Pays de la Loire et d'autres sites : CRIJ Pays de la Loire, PAIO d'Ancenis, etc. dans un but de faire connaître le projet à son lancement et donc d'encourager des recrutements de jeunes salariés.



Des articles sur l'expérimentation ont été publiés dans la presse généraliste et professionnelle :

- *Ouest France*, 30 avril 2010 (suite à la rencontre du ministre de la Jeunesse et des Solidarités actives avec les porteurs de projets en région Pays de la Loire, le 29 avril 2010 (entretien avec X. Noël)
- *Entreprises 44* (magazine du Medef Loire-Atlantique), juin-juillet 2010 : « Sécuriser les contrats de professionnalisation. Un projet d'expérimentation en Loire-Atlantique au bénéfice de la jeunesse, en phase avec les besoins de l'entreprise »
- *Informer & entreprendre, L'actualité des P.M.E. patrimoniales* (magazine de la CGPME), novembre 2010 : « Sécuriser les contrats de professionnalisation »
- *Trait d'union – Formation, emploi et insertion dans les Pays de la Loire*, magazine du Carif-Oref Pays de la Loire, avec une présentation de l'ensemble des expérimentations jeunesse en Pays de la Loire, octobre 2010, n° 228 (article co-signé DRJSCS – Cnam Pays de la Loire) : « Pour les jeunes des Pays de la Loire : 14 expérimentations sociales »
- *AEF, Dépêche* n°148987, 28 avril 2011 : « Le Cnam Pays-de-la-Loire expérimente un dispositif de tutorat externe pour sécuriser les parcours en contrat de professionnalisation »
- *Le Monde*, 27 septembre 2011 : dans un article de Julia Zimmerlich intitulé : « L'Ile-de-France offre un coach à ses apprentis » il est fait référence à l'expérimentation AGIR (« Au lieu de coacher les formateurs comme en région Ile-de-France, le Cnam Pays-de-la-Loire a privilégié l'intervention de professionnels extérieurs. »)

Le service communication du Cnam Pays de la Loire a élaboré des outils de communication (flyers, affiches) à distribuer lors des différentes rencontres avec les partenaires et à afficher dans le réseau d'accueil des jeunes et au Cnam Pays de la Loire.



En parallèle, le pilote du projet, ainsi que les parties prenantes ont entrepris une campagne de diffusion d'informations en allant à la rencontre de leurs partenaires (institutionnels, entreprises, structures d'accueil de jeunes, organismes de formation, OPCA, partenaires sociaux...). A ce titre, 120 structures ont été contactées par téléphone, parmi celles-ci 43 ont reçu un représentant de l'équipe AGIR pour une présentation de l'expérimentation. Le but premier de ces contacts était de recruter des jeunes salariés, il est cependant évident que ces rencontres ont participé à la notoriété de l'expérimentation sur le territoire. A noter : deux réunions d'information organisées par le MEDEF et la CGPME à l'attention de leurs adhérents.

Si les actions de communication ont été intenses dans les premiers mois de l'expérimentation, elles se sont espacées au fil du temps et la stratégie choisie en deuxième partie du projet a été axée sur la réponse aux sollicitations de la presse et non pas sur le fait de les rechercher. Ainsi l'AEF a publié un article concernant l'expérimentation en avril 2011, le journal *Le Monde* l'a évoquée en septembre 2012, cette fois sous l'angle des premiers résultats.

Le Cnam Pays de la Loire a diffusé à plusieurs reprises des informations sur le projet par le biais de la newsletter interne (Cnam Hebdo) à l'attention des 250 salariés. Il a également informé son réseau étendu à travers des actualités régulières sur le site web ainsi que par la Newsletter électronique KSUP diffusée aux anciens auditeurs, aux intervenants, aux personnels (7000 envois).

Une page a été réalisée pour les réseaux sociaux, une annonce sur Ouest Job, etc.

Le Cnam Paris a également mis une page projet sur son site Internet.

B. Partenariats

1. Partenaires opérationnels

Nom de la structure partenaire	Rôle dans l'expérimentation
Parties prenantes de l'expérimentation	
Face Atlantique (désormais : Face Loire-Atlantique)	Membre du comité de pilotage
GDF-Suez	Membre du comité de pilotage

Participants réguliers au Comité d'orientation	
DRJSCS Pays de la Loire	
Mission locale de Nantes Métropole	
CRIJ Information Jeunesse pays de la Loire	
AFPI Pays de la Loire	
Alternance Pays de la Loire	
Fédération Départementale des MFR 44	
Agefos-PME Pays de la Loire – Poitou Charentes	
Opcalia Pays de la Loire	
Adefim 44	
Dafpic	

Participants occasionnels au Comité d'orientation	
Directe Pays de la Loire	
Pole Emploi	
Mission Locale de l'agglomération nazairienne	
Maison de l'emploi du Pays de Châteaubriant	
GRT Gaz	
Groupement d'employeurs RESO	
GEIQ BTP 44	
Adecco France Ouest	
Carrefour Nantes	
Greta de l'Estuaire et du Castelbriantais	
Chambre de Métiers et de l'Artisanat / CIFAM	
Icam	
Aepuc	
Bati Formation	Au titre des échanges d'expérience : présentation du système d'information pour le suivi des alternants développé par cet organisme de formation
Conseil Tuteur Externe Senior Aquitaine (CETES)	Partage d'expérience sur le tutorat externe (Comité d'orientation en visio conférence)

2. Partenaires financiers

Financements	Part de ces financements dans le budget total de l'expérimentation (hors évaluation) en %
Fonds d'expérimentations pour la jeunesse	50 %
Cofinancements extérieurs à la structure	
Autofinancement	50 %

C. Pilotage de l'expérimentation

Le projet AGIR a fonctionné avec deux instances de pilotage et d'orientation :

- **Le Comité de pilotage** est un comité réduit composé du pilote du projet, le Cnam Pays de la Loire, des deux partie-prenantes Face Loire-Atlantique et GDF-SUEZ et de l'évaluateur externe, le CERIEME. Cette instance s'est réunie une fois toutes les 6 semaines pendant la première année de l'expérimentation, pour faire le point sur la progression opérationnelle du projet. Les questions de pilotage ont ensuite été traitées au fur et à mesure des besoins. Sur la fin du projet, elle ne s'est réunie qu'en cas de nécessité. Notons de surcroît que les membres qui siègent aux deux instances, Comité de pilotage et Comité d'orientation, ont pu percevoir cela comme faisant double emploi.
- En complément, il a été mis en place **un Comité d'orientation**, beaucoup plus ouvert et pouvant évoluer dans sa composition au fil du temps. Cela a été un véritable lieu de réflexion partagée, de débat et d'orientation stratégique. Ses membres se composent du pilote, des partie-prenantes et de l'évaluateur bien entendu. Le composent en outre les représentants de l'Etat et des financeurs du projet et divers acteurs de l'alternance en Pays de la Loire, souvent les acteurs du projet (centres de formation, entreprises, structures d'accueil des jeunes...). L'évolution de sa composition a été fonction de nouveaux contacts pris au gré du projet et certainement de l'intérêt qui ont trouvé les participants. Des deux instances, celle-ci, se réunissant une fois par trimestre, est certainement celle qui a le rôle le plus décisif. Elle a permis aux partie-prenantes et aux partenaires extérieurs de suivre les évolutions du projet et surtout d'y contribuer, de l'ajuster, à travers des débats thématiques. Ce comité a joué un rôle de régulation également puisque les membres ont toujours précisé leurs attentes vis-à-vis du projet et ont été attentifs aux risques qui ont pu émerger durant son déroulement (difficultés autour de l'évaluation externe). Véritable vitrine du projet en continu, le Comité d'orientation a largement participé à la valorisation d'AGIR à l'extérieur.

Les débats qui ont eu lieu au sein du comité d'orientation ont porté notamment sur :

- L'impact des évolutions législatives en cours de projet sur l'aménagement des contrats de professionnalisation, sur les logiques de publics prioritaires et sur le tutorat externe.
- L'évolution des caractéristiques du contrat de professionnalisation : l'augmentation de la durée du contrat de professionnalisation corrélée au fait que l'on vise de plus en plus des titres et des diplômes, l'augmentation des niveaux visés induit-elle moins de problématiques sociales à traiter ?
- La place du jeune dans le triptyque de l'alternance
- La place donnée à « la parole des jeunes » dans l'expérimentation et ses instances de gouvernance
- Le tuteur externe est-il plutôt positionné sur le champ du savoir-être, tandis que le tuteur interne serait concerné plutôt sur ce qui relève du savoir-faire (en référence à la participation du CTES (Conseil Tuteur Externe Senior en Aquitaine, invité au comité d'orientation du 15 décembre 2011).
- ...

La relation avec les partenaires institutionnels a été transparente et fonctionnelle tout au long du projet. Les difficultés ont toujours été présentées ouvertement afin de trouver des solutions ensemble. Cela a permis notamment de mettre en place un avenant afin de poursuivre les efforts de recrutement des jeunes salariés vers le dispositif expérimenté.

Pour favoriser l'accès aux ressources partagées : constitution d'un espace collaboratif à distance

Pour favoriser l'échange entre les personnes participant au pilotage, aux orientations du projet, ou chargées de l'accompagnement des jeunes, une plate forme collaborative, Plei@d, a été mise en place par le pôle Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement (TICE) du Cnam Pays de la Loire, avec des accès spécifiques par statut (membre de ...) Les ressources constituées au fil du projet (outils, comptes rendus...) étant à leur disposition.

L'accompagnement a été réalisé par une équipe « pluridisciplinaire » / elle a joué le rôle d'instance de régulation

L'équipe projet de l'expérimentation AGIR représente un élément important à considérer, notamment dans la diversité des profils des conseillers, en adéquation avec la notion d'expérimentation. Une force de proposition et

Fonds d'expérimentations pour la jeunesse

de réflexion de l'expérimentation s'est trouvée dans cette équipe. Elle a apporté un accompagnement de qualité aux jeunes qui se sont inscrits dans le projet avec une grande capacité d'écoute et d'adaptation, tout en gardant le recul nécessaire à l'auto-critique nécessaire dans le cadre d'une expérimentation. Le juste équilibre entre les besoins du projet et le fait d'être en face de personnes ayant réellement besoin d'un accompagnement, expérimentation ou pas, a certainement été trouvé.

Dans le cadre du déroulement opérationnel de l'expérimentation, l'idée des échanges de pratiques est très porteuse pour enrichir la capacité des tuteurs externes à apporter un accompagnement pertinent. Il est à regretter cependant la difficulté de mettre ce type de rencontre en place. **Le groupe projet** constitué d'un chargé de coordination, d'une chargée de projet et des conseillers en accompagnement, n'a pas réussi à mettre en place cet échange de pratiques avec la Mission locale de Nantes métropole.

Les profils de compétences des conseillères et conseillers en accompagnement de parcours (7 personnes) sont de deux types :

- Psychologue du travail
- Conseiller en insertion.

Le fait de bénéficier de la participation de conseillères d'un autre centre de formation (AFPI) a contribué à l'enrichissement des profils de compétences.

A la gouvernance du projet réalisée via un comité de pilotage et un comité d'orientation, se sont adjointes d'autres formes de partenariats.

- Autres partenariats pour l'expérimentation

L'AFPI en Loire-Atlantique, centre de formation/conseil de la métallurgie disposant déjà d'une cellule de suivi des jeunes en formation s'est associé au Cnam Pays de la Loire dans le but de contribuer à la réflexion sur le tutorat. Sa préoccupation consistait notamment à mesurer s'il est possible de dispenser un tutorat neutre et externe tout en étant rattaché au Centre de formation. L'AFPI a été très présent sur le volet accompagnement et réflexion ce qui a contribué à enrichir les retours des accompagnateurs.

III. Enseignements généraux de l'expérimentation

A. Analyse du dispositif expérimenté

Evaluation de l'efficacité du projet

Afin de mesurer l'efficacité du projet AGIR, les objectifs principaux du projet ont été repris afin de mesurer le degré d'atteinte à travers l'établissement d'un certain nombre de critères, quantitatifs et qualitatifs. Les objectifs secondaires ont été mesurés de la même façon.

Pour chaque objectif, les critères et indicateurs sont précisés et les observations et analyses sont détaillées à la suite :

Objectifs principaux

Objectif 1 :

Objectifs principaux	Critères et indicateurs
<ul style="list-style-type: none">- Prévenir les ruptures de contrats de professionnalisation	<ul style="list-style-type: none">- Nombre de ruptures- Caractéristiques des jeunes en rupture (typologie)- Nature des activités professionnelles des jeunes en rupture (typologie)- Existe-il de « bonnes » ruptures ?- Raisons invoquées / lien suivi-rupture.

L'équipe projet a eu connaissance de 7 ruptures de contrat de professionnalisation. L'ensemble de ces ruptures touche le secteur du commerce ou de la vente et les niveaux vont du niveau III au niveau V ou CQP. Alors que le niveau d'études ne semble pas influencer sur le taux de rupture, il semblerait –dans le cadre de l'échantillon restreint - que le secteur du commerce/de la vente soit ainsi plus touché que d'autres secteurs. Des jeunes salariés citent par exemple l'exigence des horaires notamment dans la grande distribution. Cela constitue un réel facteur de difficulté, voire de démotivation. En ce qui concerne l'âge, aucune tendance précise ne se dessine, les personnes en rupture ne se trouvent pas forcément parmi les plus jeunes.

Les jeunes suivis dans le cadre du dispositif expérimenté ont rompu leurs contrats pour différentes raisons :

- 4 bénéficiaires ont rompu leur contrat de professionnalisation avant le démarrage du suivi et/ou ont finalement décidé de ne pas commencer leur contrat de professionnalisation.
- Certaines ruptures sont inévitables – une jeune salariée a interrompu sa formation et de ce fait son contrat de travail pour des raisons de santé.
- Deux ruptures sont imputables à des conflits en entreprise. Pour l'une d'elles, la salariée, très déterminée à continuer et très autonome a poursuivi mais en apprentissage, ayant retrouvé par ses propres moyens un nouvel employeur. En ce qui concerne le deuxième cas de rupture, il s'agissait d'une personne assez instable professionnellement et qui n'était pas du tout sûre de continuer dans son secteur. Sa rupture coïncidait avec le désir d'approfondir d'autres pistes d'orientation qui peut-être lui permettraient de se stabiliser professionnellement. Dans ce cas, comme dans le premier cas cité, l'on peut certainement parler de ruptures « positives » puisqu'elles ont mené à des situations plus épanouissantes et plus stables pour les deux bénéficiaires concernées.

Certains jeunes salariés ont vécu des situations compliquées dans le déroulement de leur contrat de professionnalisation (harcèlement moral, difficultés à être rémunéré ou à bénéficier des congés, sur-responsabilisation, erreurs d'orientation...). Si ces cas restent minoritaires, des ruptures ont été évitées grâce au suivi proposé dans le cadre d'AGIR (4 cas identifiés) :

- Cas 1 : un jeune salarié a été mis en situation de gérance d'une boutique. Son supérieur hiérarchique (et tuteur entreprise) se trouvait dans une autre boutique et s'est montré peu compréhensif face aux difficultés exprimées par le jeune salarié, livré à lui-même. L'accompagnement AGIR a permis au jeune de bénéficier d'un soutien moral en continu pendant une période difficile avec la mise en place d'étapes progressives pour tenter de faire évoluer la situation. La dernière étape proposée était d'organiser une rencontre tuteur/jeune/organisme de formation/tuteur entreprise – cependant, de peur de se faire sanctionner, le jeune salarié n'a pas souhaité cette rencontre. Au final le tuteur en entreprise s'est rendu compte de la valeur du jeune salarié qui est resté en poste alors qu'un grand nombre de ses pairs en contrat de professionnalisation dans le même secteur ont rompu leur contrat. Cela a permis une prise de conscience induisant une attitude positive et la mise en place d'une relation plus sereine. Le suivi a permis au bénéficiaire de traverser cette période délicate.
- Cas 2 : une jeune salariée de la restauration a dû travailler dans un bar de nuit avec une clientèle problématique. Cette jeune n'a pas toujours été payée à temps et sa direction lui a refusé ses congés. L'accompagnement AGIR a permis à la jeune salariée de « s'accrocher », se sachant soutenue par le tuteur externe et par son centre de formation qui la suivait également. Le tuteur a pris contact directement avec l'employeur pour lui rappeler ses obligations légales ce qui a débloqué la situation. La bénéficiaire a pu « tenir » pour aller jusqu'au bout de sa formation et a obtenu son diplôme malgré la non-adéquation entre la formation et la pratique de terrain.
- Cas 3 : une jeune salariée dans l'hôtellerie avait le sentiment de n'être pas toujours soutenue par son organisme de formation et de fait s'appuyait largement sur sa tutrice AGIR, faisant appel à cette dernière parfois plusieurs fois par semaine. L'accompagnement a démarré dans un moment perçu comme difficile, quand elle était logée dans un camping adhérent du groupement d'employeurs qui l'employait. La tutrice externe Agir est intervenue pour apporter un soutien moral en complément de l'aide fournie par sa référente en entreprise. L'accompagnement a été perçu comme sécurisant pour mieux affronter les conditions de travail difficiles et les difficultés relationnelles chez un de ses employeurs. L'accompagnement externe a permis à la bénéficiaire d'avoir un interlocuteur disponible et de trouver un lieu pour s'exprimer en toute neutralité. L'accompagnement l'a aidée à tenir et à ne pas arrêter son contrat. Elle a terminé son contrat de professionnalisation et passé son examen.
- Cas 4 : une jeune salariée de la grande distribution s'est orientée dans ce secteur sans véritable réflexion et ne s'est jamais sentie très investie. La contrainte des horaires, la surveillance assez rapprochée ne lui ont pas convenu. Elle a donc décidé d'abandonner son poste sans prévenir son employeur. Ces incidents sont intervenus lors d'un moment de contact avec le tuteur externe qui a entrepris d'appeler l'entreprise pour « arrondir les angles ». Cette intervention a permis à la bénéficiaire de ne pas rompre le contact avec son entreprise et de reprendre son travail sans la peur de la sanction. Dans ce cas encore, le tuteur externe a surtout été un soutien moral auprès de la salariée lui permettant de continuer. A noter que la salariée a néanmoins décidé de rompre par la suite estimant que la grande

distribution ne lui correspondait pas. Cette décision est intervenue sans contact avec la tutrice externe qui ne l'a su qu'ensuite.

D'après ces cas, il n'est pas aisé d'évaluer si un accompagnement plus rapproché aurait pu prévenir les ruptures citées. Il est certain que les salariés concernés n'ont pas senti le besoin de prendre contact avec le tuteur externe avant de prendre la décision de rompre. En revanche, dans les cas cités ci-dessus, une rupture a certainement été évitée grâce au suivi. En termes purement quantitatifs, ramené aux 58 bénéficiaires du dispositif, la part des ruptures évitées est relativement réduite. En termes qualitatifs, le bénéfice du tutorat externe est indéniable ; cela a été clairement exprimé par les personnes concernées qui ont souligné l'intérêt de la neutralité, de l'écoute et de la prise de recul sur leur décision.

Objectif 2 :

Objectifs principaux	Critères et indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser l'insertion durable dans l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de jeunes en emploi à la fin du contrat de professionnalisation / 3 mois après la fin du contrat - Typologie de l'emploi (secteur) - Type de contrat (précaire / cdi...) - Corrélation suivi / emploi (existence de techniques de recherche d'emploi / travail sur le CV / mise en relation avec entreprise ou autre. - Evaluation du développement des compétences du jeune. - Rôle des entreprises dans l'expérimentation / rôle de Face Loire-Atlantique / rôle de GDF Suez

Favoriser l'insertion durable dans l'emploi est un objectif primordial du projet AGIR, mesuré par l'évaluateur.

A leur niveau, les conseillers en accompagnement quand ils disposaient d'informations concernant les anciens bénéficiaires (il est en effet particulièrement difficile de maintenir le contact avec les bénéficiaires une fois qu'ils sont sortis du dispositif) ont eu connaissance des situations suivantes :

- des jeunes salariés sont en emploi dans l'entreprise où ils ont effectué le contrat de professionnalisation (soit en CDI, soit en CDD)
- des jeunes reprennent les études, souvent en alternance (BTS, bac + 3, bac + 4...)
- des jeunes sont en emploi en dehors de l'entreprise où ils ont effectué leur contrat (notamment en contrat d'intérim)
- des jeunes sont en recherche d'emploi.

Il est intéressant de constater la part de jeunes souhaitant reprendre les études, le plus souvent en alternance. Cela pourrait indiquer le souhait d'atteindre un niveau plus élevé afin de s'assurer un avenir professionnel plus stable et/ou intéressant. La possibilité de pouvoir le faire en alternance semble montrer que ce mode de formation ouvre l'accès non seulement à la vie professionnelle mais aussi (et surtout ?) à un meilleur niveau d'études dans un marché de l'emploi où le diplôme reste très important.

Objectif 3 :

Objectifs principaux	Critères et indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser l'insertion durable dans l'emploi ... par la mise en place d'un accompagnement global, individuel et renforcé. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le suivi est-il global (sur une diversité de sujets hors le champ professionnel et le champ pédagogique) ? - Est-il individualisé ? - A-t-il eu lieu tout au long du parcours ? - Lieu des entretiens / neutralité - Quelle forme l'accompagnement a-t-il pris ? (nombre d'entretiens, par téléphone, en face à face, durée des entretiens, fréquence des entretiens, à l'initiative de qui ?) - Quelle est la nature des problématiques traitées (ponctuelle ou « structurelle »?) Quelle est leur poids dans la décision de continuer ou pas le contrat de

	<p>professionnalisation ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Position du prescripteur – l'impact du suivi aurait-il une incidence + ou – grande en fonction de QUI est demandeur (jeune/centre de formation/entreprise) ? → questions d'appropriation. - Qu'est-ce que les jeunes salariés ont perçu comme important dans le suivi ? (neutralité / globalité / suivi individuel...) - La « pédagogie » particulière du suivi – les fonctions identifiées de l'accompagnement sont-elles pertinentes ? Les conseillers utilisent-ils ces fonctions pour guider leur travail auprès des bénéficiaires ? Les suivis sont-ils construits au préalable ou bien cela se construit-il au fil des rencontres en fonction de l'évolution du bénéficiaire ? - Les outils proposés sont-ils utilisés par les bénéficiaires ? Ressentent-ils le besoin de garder une trace du suivi ? Sont-ils utilisés par les conseillers ? A qui sert le carnet d'accompagnement, quand et pourquoi ? - Perception par le bénéficiaire du contrat d'engagement dans le suivi. Utilisation du contrat d'engagement par les conseillers.
--	--

Phasage de l'accompagnement :

L'accompagnement se déroulait de la manière suivante : une fois que le jeune salarié se portait volontaire pour entrer dans le dispositif une rencontre-diagnostic était organisée avec le conseiller-tuteur externe. Ce temps permettait de faire le point sur le parcours professionnel et personnel du bénéficiaire, ses envies, ses compétences, son projet.

Ensuite, il était prévu 5 ou 6 entretiens tout au long du contrat de professionnalisation à la demande du bénéficiaire, en fonction des besoins identifiés lors du premier entretien-diagnostic ou en fonction d'autres besoins pouvant survenir tout au long du parcours en alternance.

Dans le protocole de suivi, un temps de rencontre entre le jeune, le tuteur-entreprise, le tuteur ou référent-formation et le tuteur externe était prévu pour répondre à l'objectif d'animer le triptyque de l'alternance, afin de consolider le parcours du jeune salarié. Le salarié devant donner son accord pour que ces rencontres puissent avoir lieu.

Enfin, un dernier entretien est prévu entre trois et six mois après la fin du contrat de professionnalisation, appelé entretien de « maintien dans l'emploi » pour faire le point sur l'insertion professionnelle du bénéficiaire suite à son contrat de professionnalisation.

Code	Durée	Dénomination	Objectifs
T0	1h à 1h30	Entretien individuel de diagnostic	Présenter le dispositif - Etablir un diagnostic - Signature et remise d'un planning prévisionnel des entretiens
R4.1	1h	Rencontre quadripartite ou tri-partite (Entretien avec le salarié et les tuteurs/accompagnateurs)	Rappel du dispositif, engagement de chacun. Formalisation des rôles et devoir. Présentation de l'entreprise, de la formation, du métier

T1 – T5	1h	Entretiens individuels	Appui global individualisé : projet, motivation, compétences, connaissance de soi, transport, santé logement, travail, relationnel...
TRE	2h à 3h	Atelier de techniques de recherche d'emploi - facultatif	Bases de la recherche d'emploi, présentation des outils et propositions d'ateliers en fonction des besoins
T6	1h	Entretien individuel de bilan	Plan d'action, bilan-synthèse et appui global individualisé
T7	1h	Entretien maintien dans l'emploi	Le point global trois mois après la fin de l'accompagnement

Le premier indicateur utilisé pour mesurer l'efficacité de ce protocole est quantitatif : 46 entretiens-diagnostics ont eu lieu sur 58 jeunes enregistrés dans le dispositif. Cela signifie qu'entre l'accord de participer et le premier entretien, il y a eu une déperdition de 12 personnes. Parmi ces 12 personnes, 3 ont rompu leur contrat de professionnalisation avant même de démarrer le suivi et les autres se sont désistées du projet AGIR sans pour autant en donner les raisons (non-réponse aux messages téléphoniques ou aux mails, changement de numéro de téléphone...). Après ce premier entretien, le nombre d'entretiens par personne est en constante baisse :

Entretien 2 : 38 personnes
 Entretien 3 : 18 personnes
 Entretien 4 : 15 personnes
 Entretien 5 : 12 personnes
 Entretien 6 ou 7 : 8 personnes.

Cette diminution peut être en partie due au fait qu'un certain nombre de jeunes salariés ont démarré le suivi en cours de contrat et n'ont pas eu le temps d'aller jusqu'au terme du protocole de suivi avant la fin de leur contrat de professionnalisation. Par ailleurs, certains jeunes salariés ont commencé par un entretien en face à face et ont poursuivi par téléphone, les conseillers ayant donné leurs coordonnées téléphoniques professionnelles. Cela semble être un mode de communication qui correspond au mode de vie des bénéficiaires et peut-être aux contraintes d'organisation de l'alternance qui laisse peu de temps disponible.

En dehors de ces explications, il paraît évident que le nombre d'entretiens s'étioule au fil du temps. D'une façon générale, ce sont les conseillers qui prennent contact avec les jeunes salariés et plus rarement le contraire. Les personnes qui ont bénéficié d'un suivi rapproché du début jusqu'à la fin de leur contrat et qui ont véritablement été en demande sont celles que l'on retrouve dans les cas cités ci-dessus, avec des situations professionnelles et/ou sociales particulièrement tendues. Des demandes ponctuelles ont pu apparaître (matérielles notamment). Ces éléments nous amènent à penser que **pour un bon fonctionnement du suivi dans la durée, une relation de confiance doit s'établir entre le jeune salarié et son conseiller. Il s'agit de la construction d'une « alliance de travail » permettant au bénéficiaire d'avoir le réflexe de faire appel au conseiller même si les liens sont distendus.** Ceci est particulièrement vrai pour le dernier entretien, dit de « maintien dans l'emploi ». Sans ce lien de confiance, le jeune salarié ne pensera pas ou ne souhaitera pas solliciter son conseiller, surtout au fil du temps.

A travers ce lien de confiance, on détecte un fonctionnement basé sur l'affect de la part des jeunes bénéficiaires. Cela cadre peut-être avec les caractéristiques généralement attribuées à la « génération Y », dont font partie les participants au projet AGIR ; cet aspect est central à l'impact que peut revêtir cette forme de tutorat sur le public cible.

En ce qui concerne le lien d'accompagnement, puisque l'accompagnateur externe ajuste sa présence aux besoins du bénéficiaire, il arrive que dans le processus d'accompagnement, le lien se distende quand il y a une prise d'autonomie par le jeune.

Globalement, trois grandes catégories de difficultés ont été identifiées chez les jeunes en contrat de professionnalisation donnant lieu à différentes propositions d'accompagnement par le tuteur externe :

- des difficultés d'ordre personnel ou liées à la vie quotidienne : difficultés financières, recherche de logement, accès au permis de conduire, difficulté à remplir des dossiers administratifs, problèmes d'organisation personnelle, conciliation vie professionnelle-vie familiale, fragilités psychologiques...

Fonds d'expérimentations pour la jeunesse

- des points sensibles autour de la relation avec l'organisme de formation et/ou l'entreprise : conflits avec l'employeur, articulation acquis de la formation – mise en application dans l'entreprise, manque de pratique, pénibilité au travail, déficit de suivi en entreprise et/ou dans l'organisme de formation, négociation de contrats de travail...
- des questionnements concernant le volet « études/formation » et sur l'orientation (professionnelle) : choix de l'orientation professionnelle ou du métier, difficultés scolaires, besoin d'un regard extérieur sur des dossiers d'étude, travail sur le projet professionnel et/ou d'études, accès au soutien scolaire, techniques de recherche d'emploi...

Si ce recensement des thèmes abordés par les jeunes salariés et leurs conseillers peuvent être regroupés dans ces trois catégories principales, il apparaît clairement que les demandes sont très diversifiées et de fait les réponses et solutions également. Finalement, il existe très peu de problèmes-types et le conseiller doit s'adapter à chaque cas qui se présente devant lui, à chaque bénéficiaire avec ses demandes et ses besoins spécifiques. Il s'agit pleinement d'un accompagnement individualisé qui rend délicate la catégorisation.

Les différents types de réponses apportées au travers de l'accompagnement relèvent des domaines suivants :

- une écoute, un soutien moral, consistant à encourager et à temporiser,
- une recherche d'information afin de trouver les structures pertinentes pour répondre aux questions et une aide à la mise en relation,
- une aide à la prise de décision,
- une animation de la relation jeune/entreprise/organisme de formation le cas échéant,
- une aide au maintien du lien avec les opérateurs de l'alternance et à la gestion de conflits,
- une fonction de recherche administrative et juridique,
- une fonction d'alerte en situation extrême,
- une aide pour le projet professionnel, pour l'orientation, pour la recherche d'une formation,
- une aide en TRE (techniques de recherche d'emploi),
- une aide dans la méthodologie et l'organisation du travail
- Un suivi pour l'insertion et le maintien dans l'emploi.

Au final, **peu des situations rencontrées dans le cadre de l'expérimentation ont véritablement mis le contrat en danger, mais l'appui du tuteur externe a toujours contribué à améliorer le parcours d'alternance et a aidé le jeune bénéficiaire dans son cheminement personnel, lui permettant de prendre des décisions quant à son avenir ou le préservant de situations particulièrement difficiles dans quelques cas extrêmes.**

Lorsque les personnes suivies se sont exprimées sur l'accompagnement, auprès de leur conseiller ou en témoignant au sein du Comité d'orientation, ce qui ressort principalement reste le fait de pouvoir parler librement et ouvertement à une personne extérieure qui a suffisamment de recul pour pouvoir apporter un soutien, écouter sans juger, aider le jeune salarié dans sa prise de décision. En conclusion, **au-delà de la question de la prévention des ruptures, ce que les jeunes bénéficiaires du dispositif AGIR ont retenu repose essentiellement sur la fonction de soutien, d'écoute et de neutralité du conseiller.**

En lien avec cette notion de neutralité le choix du lieu des rencontres avec le tuteur externe est à considérer. Si l'on veut vraiment respecter la notion de neutralité, le suivi ne devrait se dérouler ni dans l'organisme de formation ni dans l'entreprise. Ceci signifie que le bénéficiaire doit pouvoir – et accepter - de se déplacer pour rencontrer le tuteur externe ce qui n'a pas toujours été aisé. De ce fait, toutes sortes de situations ont été rencontrées : entretiens en entreprise, dans l'organisme de formation, au Cnam ou dans des lieux plus neutres (Maison de l'emploi, FJT) et dans quelques rares cas à domicile, au café, dans la rue.

En ce qui concerne le rythme des accompagnements, les suivis ne restent pas « actifs » en continu, les conseillers rencontrant fréquemment des difficultés à maintenir le lien malgré les relances téléphoniques et par e-mail. Parfois un bénéficiaire peut ne pas se manifester pendant plusieurs semaines voire plusieurs mois, puis solliciter de nouveau le conseiller. D'une manière générale, le jeune salarié ne garde le contact avec son conseiller que si ce dernier peut apporter une réponse à un objet spécifique (résolution d'un problème pratique, besoin de conseils en orientation, travail sur le CV, médiation d'un conflit...). La réactivité du conseiller est, à ce titre, importante.

Pour conclure, on peut affirmer que le suivi a bien eu lieu tout au long du contrat si nécessaire, qu'il a été global, individualisé et neutre. Mais il connaît une déperdition dans le temps bien souvent – il est très difficile de maintenir l'intérêt du jeune salarié pour le suivi dans la durée. En effet, nous retrouvons dans le suivi AGIR l'effet « zapping » souvent associé aux jeunes de la dite « génération Y ». Les bénéficiaires ont plutôt eu tendance à « picorer » lorsqu'ils ont ressenti un besoin bien identifié. De ce fait, le suivi s'est souvent révélé ponctuel et très disparate, il s'estompe si une relation de confiance n'a pas été établie auparavant, il peut porter sur une myriade de sujets à tout moment du contrat de professionnalisation.

Dans ce contexte, il est important de considérer comment s'est mis en place le suivi. L'adhésion au dispositif AGIR s'est opérée de manière volontaire – le choix d'adhérer ou non a été laissé à l'entière discrétion du jeune salarié, en adéquation avec la posture centrale du projet : le jeune est au cœur du dispositif. Dans les faits, le pilote du projet a recruté très peu de jeunes directement (une seule personne a pris contact directement avec le Cnam Pays de la Loire pour solliciter le suivi). La majorité des bénéficiaires a été « recrutée » soit à travers leur organisme de formation, soit par le réseau d'accueil des jeunes, soit à travers les entreprises. Dans quelques cas, les jeunes ont été davantage incités à adhérer au programme par leur centre de formation. Peut-être pour une partie de ces jeunes le suivi n'a-t-il pas eu le même sens ni la même portée. Il faut donc s'interroger sur l'appropriation du dispositif par des bénéficiaires qui n'expriment pas de besoin directement : le suivi aurait-il eu d'avantage d'impact s'il avait été choisi expressément et librement par les jeunes ? Il a été d'autre part observé que lorsque le démarrage de l'accompagnement se faisait dans un but purement utilitaire (besoin de résoudre un problème matériel), il était plus difficile de construire un lien solide dans la durée.

L'accompagnement s'est déroulé de manière très souple dans le but de s'adapter au mode de fonctionnement des bénéficiaires, mais n'a pas pour autant toujours suscité l'adhésion. Un service de tutorat externe qui combinerait plus étroitement le jeune salarié et l'employeur ou le stagiaire et l'organisme de formation, aurait probablement davantage d'efficacité. A ce titre le mode de prescription à retenir est important.

La deuxième partie de l'analyse de cet objectif concerne la « pédagogie » particulière de l'accompagnement qui a été formalisée à travers les « 14 fonctions de l'accompagnement » :

- Sensibilisation au métier concerné
- Information sur la formation
- Information sur les caractéristiques des entreprises (formation collective devant être assurée par Face Loire-Atlantique)
- Conseil à l'orientation
- Construction de projet professionnel et positionnement individuel
- Préparation à l'entrée en formation
- Préparation à l'entrée en entreprise
- Accompagnement global de la personne (logement, transport, financement, santé...)
- Appui psychopédagogique
- Soutien professionnel
- Préparation à la sortie du contrat de professionnalisation
- Accompagnement vers l'emploi
- Accompagnement à la prise de poste
- Aide au maintien dans l'emploi.

La pratique professionnelle quotidienne des conseillers couvre l'ensemble de ces fonctions, que l'on peut d'ailleurs regrouper dans des thématiques plus resserrées (aide à l'entrée en poste, au maintien dans l'emploi ou recherche d'emploi ; accompagnement global et psycho-pédagogique ; conseil à l'orientation).

L'expérimentation a permis d'identifier plus précisément les axes vers lesquels l'accompagnement tend dans cette gamme de fonctions. L'expérimentation a permis de se faire une idée plus précise de la réelle nature des besoins des jeunes en alternance. Ceci permettant éventuellement d'ajuster la liste des fonctions et d'en suggérer de nouvelles dans une **perspective à terme de proposer un référentiel de compétences sur la question du tutorat externe.**

En premier lieu, selon la perception des conseillers, **le tutorat externe représente un espace d'écoute et d'expression libre et surtout neutre.** Le jeune salarié peut aborder tous les sujets avec son conseiller – certains salariés ont compris l'intérêt que pouvait représenter cet aspect du tutorat dans leur propre cheminement et ont donc utilisé, à raison, le tutorat proposé pour exposer leurs questionnements, sonder une tierce personne, chercher un avis extérieur et exprimer leurs doutes. Dans plusieurs cas, le tutorat externe renforcé a permis aux bénéficiaires de prendre des décisions, tant dans le domaine professionnel ou de l'orientation, que personnel. Cet aspect du tutorat, difficile à traduire en termes concrets, représente pourtant une des premières fonctions identifiables. **Au final, il semblerait que le lien tissé entre le tuteur externe et le jeune salarié prenne une place plus importante que l'expertise demandée.**

Par ailleurs, en terme d'expertise apportée par les conseillers, les jeunes salariés sont demandeurs d'un appui pour la recherche d'emploi ou la (ré)orientation. A ce titre ils sollicitent une aide à la rédaction d'un CV, des conseils sur les lettres de motivation, des idées de pistes... surtout dans le cas où leur contrat de professionnalisation ne débouche pas sur une proposition de poste. Parfois les jeunes salariés se rendent compte qu'ils se sont trompés de voie. Faute de pouvoir intervenir en amont, ce qui représenterait la situation idéale compte tenu du nombre de jeunes qui expriment des regrets ou des hésitations quant à leurs choix

Fonds d'expérimentations pour la jeunesse

d'orientation (bien au-delà d'une dizaine dans le cadre des suivis AGIR), le tuteur externe AGIR a été amené à travailler avec le bénéficiaire sur des nouvelles possibilités d'orientation à travers des outils d'accompagnement pouvant s'apparenter à un **bilan de compétences adapté**.

Dans le même ordre d'idée, plusieurs fonctions citées ci-dessus, surtout celles normalement à l'œuvre en tout début, ou en fin de parcours (fonctions de sensibilisation et de maintien dans l'emploi), n'ont pas été mises en œuvre car elles interviennent en dehors du contrat de professionnalisation (phase d'orientation et/ou phase de recherche d'emploi à moyen terme). Or, l'on constate que c'est souvent à ces moments précis que les jeunes alternants seraient demandeurs d'un appui pour éviter les erreurs d'orientations d'une part et pour la recherche d'emploi d'autre part. Ce sont d'ailleurs là des fonctions que l'on retrouve dans d'autres structures d'appui et notamment à la Mission locale.

Enfin, les bénéficiaires ont parfois eu recours au tutorat externe pour une aide ponctuelle selon les événements de la vie : il peut s'agir de recherche de financements pour un permis de conduire ou pour l'aide au logement, des adresses pour partir travailler à l'étranger...

Dans la liste des fonctions, le thème de la préparation à l'entrée en entreprise a été proposé compte tenu du décalage entre certains dirigeants d'entreprises et des jeunes salariés, qui est souvent mis en avant comme une problématique à résoudre, notamment dans les débats autour de la « génération Y ». Or ce thème n'a pas du tout recueilli l'adhésion des bénéficiaires, ni au niveau du suivi individuel, ni au niveau de la formation proposée. Est-ce à traiter en fonction amont ? Ce constat semble logique car le projet AGIR s'est adressé en premier lieu aux jeunes salariés. Ce sont peut-être les employeurs qui sont gênés par la différence d'attitude vis-à-vis du travail et non pas les jeunes de la « génération Y ».

Par ailleurs, si la fonction d'animation du triptyque de l'alternance n'apparaît pas dans la liste des fonctions du tutorat externe, compte tenu de la difficulté à animer le triptyque dans la réalité, à titre préventif, il serait très intéressant de mettre en place une réunion de démarrage quadri-partite systématique.

Enfin, on ne peut dissocier cette partie du rapport de **l'utilisation des outils créés dans le cadre d'AGIR**.

Une fiche-contact a été remise la plupart du temps aux participants potentiels dès la première réunion d'information permettant de recueillir des premières informations relatives aux salariés (bénéficiaires et témoins).

Un contrat quadri-partite d'engagement est destiné à être signé par le bénéficiaire, le tuteur en entreprise, le référent-formation et le tuteur externe.

Un carnet d'accompagnement a été élaboré afin de retracer le déroulement du suivi. En lien avec cet outil, certains conseillers ont élaboré un guide d'entretien. Ceci étant, dans le cadre d'un kit méthodologique, ce guide pourrait être utile. Le carnet d'accompagnement contient une fiche-récapitulative qui doit être donnée au bénéficiaire en fin de suivi afin qu'il dispose d'une trace écrite du cheminement parcouru, des adresses utiles et des personnes-ressources...

tableau figurant en annexe 3

Restitution finale du porteur de projet
Annexe 3 - Liste des outils développés dans le cadre de l'expérimentation

Numéro du projet	AP1_140
-------------------------	---------

	Nom de l'outil	Fonction	Utilisateurs ou destinataires	Format (papier, électronique, etc.)	Transférable (oui/non)
1	Questionnaire amont	Appréhender les caractéristiques du public et sa situation avant entrée dans le dispositif	Suivi des bénéficiaires et témoins par l'évaluateur. Utilité à co-construire (expérimentateur / évaluateur) ce premier questionnaire afin d'être bien en phase sur les attendus de l'expérimentation et la compréhension du public concerné	Papier/électronique	oui
2	Autres questionnaires d'évaluation	Suivi des bénéficiaires (pendant le contrat de professionnalisation et après le contrat de professionnalisation)	Suivi des bénéficiaires et témoins par l'évaluateur. Questionnaires conçus par l'évaluateur et soumis à l'expérimentateur	Papier/électronique	oui
3	Fiche contact entreprise /organisme de formation	Formalisation des prises de contacts en vue de permettre les entrées dans le dispositif	Porteur de projet	Papier/électronique	oui
4	Fiche contact jeune bénéficiaire	Formalisation des prises de contacts avec les bénéficiaires potentiels : ayant été informés du dispositif	Porteur de projet	Papier/électronique	oui

	<p>Convention d'engagement entre les acteurs de l'alternance</p>	<p>Signifier l'engagement mutuel de l'ensemble des acteurs directs de l'alternance pour qu'un tutorat externe puisse être réalisé. Le bénéficiaire veille à : - Etre acteur de ses démarches et réflexions - Etre présent aux rendez-vous individuels et aux réunions collectives jusqu'au bout du projet, en présentiel ou à distance (par Visio-conférence ou par téléphone) - Tenir informé l'accompagnateur AGIR de tout élément nouveau survenant dans sa démarche : difficultés, questions...</p>	<p>Bénéficiaire de l'accompagnement, tuteur externe (conseiller en accompagnement de parcours), tuteur entreprise, tuteur ou référent centre de formation.</p>	<p>Papier/électronique</p>	<p>oui</p>
<p>5</p>	<p>Carnet d'accompagnement</p>	<p>Rassembler toutes les informations utiles au jeune pour avancer dans son projet et le valider: formation, histoire, valeurs, connaissance de soi, compétences, centres d'intérêts professionnels, découverte du monde du travail et de l'entreprise... Il permet de formaliser la réflexion, les objectifs, les actions à mener... et d'appréhender le travail effectué / à effectuer. L'accompagnateur s'engage auprès à mettre en place les moyens nécessaires en termes d'accompagnement pour permettre au bénéficiaire d'optimiser sa période en contrat de professionnalisation et favoriser ainsi son insertion durable.</p>	<p>Bénéficiaire de l'accompagnement et tuteur externe. Eventuellement les autres tuteurs (ou référents) internes à l'entreprise et au centre de formation, selon accord du bénéficiaire</p>	<p>Papier/électronique</p>	<p>oui</p>

7	Guides d'entretiens : entretien préalable à l'accompagnement (T0), premier entretien (T1), « entretien quadripartite » (triptyque de l'alternance et conseiller Cnam, R4), suivi des jeunes	Permettre de collecter l'information relative au suivi du bénéficiaire lors des différents entretiens entre le conseiller tuteur externe et le bénéficiaire	Conseiller en accompagnement de parcours /tuteur externe	Papier/électronique	oui
---	---	---	--	---------------------	-----

En parallèle, des réunions de suivi des accompagnements, jouant le rôle d'espace de régulation pour les conseillers a été mis en place dans le cadre de l'expérimentation, sous la forme de réunions bi-mensuelles. Ces rencontres représentent un outil à part entière dans le dispositif de suivi puisqu'elles permettent de mettre en commun des pratiques, d'échanger les idées et les « bonnes adresses » et de dédramatiser des situations parfois tendues concernant les jeunes salariés ou de faire le choix de la bonne « posture » d'accompagnement. Formalisées à travers des comptes rendus pouvant servir de référence, ces rencontres sont indispensables au bon déroulement du suivi au service des salariés. Il a été évoqué à quelques reprises l'intérêt de faire bénéficier ponctuellement les conseillers des services d'une personne externe au groupe, psychologue, comme cela se pratique dans certaines missions locales.

Au fil de l'avancement du projet, les outils demandant une implication ou participation des jeunes bénéficiaires ont été de moins en moins utilisés, en cohérence avec l'idée d'introduire de la souplesse dans le dispositif pour pouvoir conserver les bénéficiaires. Lors des réunions d'information, il a fallu parfois éviter toute suggestion d'obligation car à la moindre difficulté, les jeunes salariés avaient tendance à « disparaître » du dispositif AGIR. Un cas précis semble illustrer le risque à vouloir formaliser - même avec un outil simple comme la fiche-identité : lors d'une réunion d'information une personne a souhaité rejoindre le dispositif mais dès qu'il lui a été proposé de compléter la fiche-identité, elle s'est retirée. En fait, cette personne était illettrée, une situation qui n'avait pas été anticipé dans la création des outils. Dès lors, il a été plutôt choisi de mettre une feuille blanche à la disposition des participants potentiels, libre à eux de la remplir ou pas et d'exprimer leur souhait d'entrer ou non dans le dispositif.

Dans le même ordre d'idée, le contrat d'engagement a été peu utilisé. Les conseillers ne se sentaient pas eux-mêmes toujours à l'aise avec cet outil qui leur semblait être parfois hors propos. La question de la légitimité du tuteur externe était en fait posée avec cet outil : à quel titre le tuteur externe peut-il demander la signature d'un contrat d'engagement alors que sa place dans le triptyque n'est pas légitimée officiellement (par un dispositif de droit commun en particulier) ? Parfois, le contrat d'engagement remis à l'entreprise n'a pas été signé, le cadre expérimental de la démarche rendant son usage incertain.

Quant au carnet d'accompagnement, il constitue un élément de formalisation très riche – en tout cas pour la compréhension des résultats de l'expérimentation, même si en fin de parcours, le bénéficiaire ne le demande pas toujours ; mais généralement le conseiller le lui remet.

Globalement, la formalisation sous toutes ses formes a semblé rebuter une bonne partie des jeunes salariés et a pu représenter une contrainte ayant contribué à la prise de distance avec l'accompagnement. C'est pour cette raison qu'une grande souplesse a été donnée au dispositif, se traduisant par une adaptation au cas par cas afin de tenter de garder les bénéficiaires dans le dispositif aussi longtemps que possible. Il n'est pas certain d'ailleurs que cette souplesse ait entraîné une plus grande adhésion des jeunes salariés ; peut-être au contraire.

Objectif 4 :

Objectifs principaux	Critères et indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser l'insertion durable dans l'emploi ... par la mise en place d'un accompagnement global, individuel et renforcé ... qui s'appuie sur un triptyque intégratif. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de réunions du triptyque de l'alternance - Les réunions sont organisées à l'initiative de qui et dans quel but ? - Réactions des tiers (entreprise / centre de formation / salarié) - Plus-value de la réunion pour les différents acteurs - Freins à l'organisation des réunions - Animation du triptyque et degré d'appropriation du projet par les acteurs (intérêt exprimé, participation aux Comités d'orientation, disponibilité pour les réunions).

En ce qui concerne l'animation du triptyque (bénéficiaire en alternance - tuteur entreprise - référent centre de formation - tuteur externe), seulement 3 entretiens formalisés ont eu lieu. C'est évidemment très peu. Dans un cas, il s'agissait de résoudre un conflit entre le salarié et son employeur. A l'initiative de la tutrice externe, cette rencontre a trouvé toute sa légitimité grâce au lien étroit établi entre la tutrice externe et l'organisme de formation. Ils ont donc agi de concert afin de faire prendre conscience à l'employeur de ses manquements. Dans les deux autres cas, il s'agissait de rencontres organisées en début de parcours du jeune salarié (parfois sous forme de visite en entreprise) afin de faire connaissance et ainsi de mettre en place une relation plus étroite entre tuteurs et alternant dans une démarche préventive et anticipatrice de possibles difficultés ultérieures.

Le plus souvent, il s'agissait d'entretiens tripartites qui ont eu lieu lorsque le conseiller externe estimait nécessaire de faire le point avec l'organisme de formation ou l'entreprise, en accord avec le bénéficiaire du suivi. Plus souple, ce temps a pu se faire par téléphone.

Au final, l'objectif d'améliorer les conditions de l'alternance par l'animation du triptyque n'est pas forcément apparu nécessaire dans le cas de l'expérimentation AGIR. Sa plus-value est difficilement identifiable pour plusieurs raisons :

- A partir du moment où aucune difficulté ni conflit n'apparaît, ni l'entreprise, ni le centre de formation n'exprime le besoin de se rencontrer.
- En cas de conflit entre le salarié et l'employeur ou le centre de formation, le jeune salarié ne souhaite pas toujours l'intervention d'un tiers estimant qu'il existe trop d'enjeux pour lui (perte de perspectives d'emploi, notation par le centre de formation...).
- Difficulté pour les trois parties de trouver un temps commun et sentiment d'une perte de temps si aucun point précis n'est prévu à l'ordre du jour.
- L'entreprise et/ou le centre de formation peuvent s'interroger sur la légitimité du tuteur externe à poser son regard sur la relation de l'alternance. D'ailleurs, le tuteur externe lui-même ne se sent pas toujours à l'aise pour solliciter ce type de rencontre même s'il en voit l'utilité, car son rôle n'est pas forcément bien identifié, ni par le centre de formation ni par l'entreprise.
- En outre il a eu des difficultés de circulation de l'information car des personnes a priori concernées dans l'entreprise n'avaient pas toujours connaissance du dispositif AGIR. Un courrier d'information était pourtant envoyé aux entreprises et/ou aux centres de formation (selon les points d'entrée des bénéficiaires dans le dispositif). Souvent, seule la structure par laquelle le bénéficiaire est entré est informée du dispositif.

Peu d'entreprises ont participé au Comité d'Orientation du projet malgré les invitations. Cela n'est pas surprenant dans un contexte où les temps de production sont privilégiés. Ce déficit de représentation des entreprises dans l'instance d'orientation du projet a été heureusement compensé par la participation de Face Loire-Atlantique et de GDF Suez, mais aussi des Opcas.

Objectif 5 :

Objectifs principaux	Critères et indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser l'insertion durable dans l'emploi ... par la mise en place d'un accompagnement global, individuel et 	<ul style="list-style-type: none"> - Dans les faits, le bénéficiaire est-il au centre des décisions prises dans le cadre d'AGIR ?

<p>renforcé ... qui s'appuie sur un triptyque intégratif. et met le jeune salarié bénéficiaire au centre du dispositif.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le bénéficiaire peut-il être au centre si le prescripteur est l'entreprise ? - Que veut dire exactement « mettre le bénéficiaire au centre du dispositif » ? Cela signifie-t-il de toujours lui « donner raison » ?
--	--

Dans le processus d'expérimentation et d'accompagnement, le bénéficiaire est considéré comme étant au centre du dispositif. Il choisit librement d'entrer ou pas dans l'expérimentation. Une fois dans le dispositif, il donne l'orientation du suivi et définit ses objectifs avec le tuteur externe. C'est encore lui qui décide s'il souhaite une réunion tri - ou quadripartite ; enfin, il prend la décision de sortir du dispositif à tout moment ou de rester. S'il ne se manifeste pas pendant plusieurs semaines ou mois, le conseiller peut le relancer mais s'abstient de prendre contact avec l'entreprise et/ou le centre de formation. Le tuteur externe ne souhaite pas que ses relances s'apparentent à une forme de « harcèlement » sans effet.

Cette posture fondamentale qui a été respectée peut engendrer des difficultés. Celles-ci sont en partie identifiées dans le compte-rendu d'un séminaire interne du 15 avril 2011 : « Séminaire de réflexion des conseillers AGIR ».

- **La question de la légitimité de cette forme de tutorat est posée par le manque de cadre de droit commun : c'est « l'effet expérimentation ». En effet, bien que mentionné, sous certaines conditions, dans la loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie, mais sans que cela ait donné lieu à décret d'application, le tutorat externe ne peut être mis en œuvre, en termes de financements, que par la volonté des Opcas. Nous y reviendrons car cela constitue une clé de la généralisation du dispositif.**
- Inscrire le jeune salarié au cœur du tutorat externe implique de répondre à ses objectifs, pour donner du sens au dispositif aux yeux du bénéficiaire et pour favoriser son adhésion à la démarche. Or l'objectif du jeune salarié semble à ce stade de son parcours, très lié à son contrat : il s'agit de réussir la formation et sa mise en application dans l'entreprise. Puisque le tutorat externe ne concerne ni le champs de la pédagogie (domaine du centre/organisme de formation) ni celui de la professionnalisation (domaine de l'entreprise), il prend souvent d'abord du sens pour le bénéficiaire dans la réponse à des besoins ponctuels, pour pallier l'éventuel déficit des autres formes de tutorat, ou enfin pour apporter une forme d'assistance sociale). Mais **l'expérimentation a montré que le tutorat externe prend un sens accru quand se pose la question de l'orientation. Ainsi, le tutorat externe ne répond pas toujours aux objectifs des bénéficiaires au moment où il est proposé, mais seulement par la suite. C'est un autre point à prendre en compte dans un objectif de généralisation de la démarche, car il s'agirait alors de mettre en place une possibilité de tutorat externe pouvant être utilisée plus tard, à construire par exemple sous la forme d'un « capital temps de tutorat externe ».**

De plus, ont été rencontrées des situations où le jeune salarié n'est pas toujours motivé par son travail : il fait son contrat par dépit, faute de mieux ou sans réelle conviction par rapport à son orientation. Dans ces cas, le manque de motivation pour le contrat signifie forcément un manque de motivation pour le suivi.

- Enfin, l'on pourrait de nouveau évoquer la « Génération Y ». Sans généraliser ni catégoriser, il semble utile de tenir compte d'éléments pouvant caractériser cette génération qui aurait des difficultés à supporter les contraintes, serait très changeante et n'accepterait pas l'autorité hiérarchique. Ce serait aussi une génération très adaptable, très rapide, qui fonctionne à l'affectif. Or le tutorat externe a pu aussi représenter une forme de contrainte (peut-être perçue comme une forme de « surveillance ») : il faut aussi parfois se déplacer pour les temps d'entretien avec les conseillers alors que l'emploi du temps est déjà chargé. Parfois la priorité n'est pas de payer un titre de transport pour un rendez-vous dont on a du mal à cerner l'utilité immédiate... Si le jeune salarié est déjà autonome, il ne fera cette démarche que s'il identifie un intérêt personnel, une plus-value par rapport aux deux autres tuteurs. Si ceux-ci sont effectivement présents, le tutorat externe peut être perçu comme un « sur-accompagnement » par les bénéficiaires.

Dans ce contexte, une des solutions à envisager pourrait consister à impliquer d'avantage l'entreprise qui peut trouver un intérêt à éventuellement financer via son Opcas le tutorat externe. Mais si l'entreprise est impliquée de manière plus forte, voire même prescriptrice d'un tutorat externe, l'essence même du tutorat externe, à savoir sa neutralité, son adaptabilité et souplesse en fonction des besoins du salariés doivent être préservées, un peu comme l'on préserve un certain nombre de conditions de mise en œuvre et de confidentialité pour le bilan de compétence.

En dehors des objectifs centraux de l'expérimentation, relatifs à la prévention des ruptures et à l'accompagnement vers l'insertion durable dans l'emploi, le projet AGIR comportait un certain nombre d'objectifs associés.

Objectifs périphériques à la mise en œuvre de l'expérimentation

Objectif 1 :

Objectifs associés	Critères et indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> - Faire évoluer les représentations et postures concernant l'alternance (auprès des jeunes bénéficiaires, de la famille, des entreprises...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle perception pour les conseillers concernant le rapport de l'alternant à la formation / à l'apprentissage hors centre de formation / au lien école-travail ? Fait-il la différence ? Est-ce qu'il se positionne comme élève ou comme salarié ? - Dans le cadre des réunions de triptyque, l'entreprise perçoit-elle le jeune surtout / voire uniquement comme un salarié ou comme un apprenant à qui doivent être transmises des compétences professionnelles ?

L'évaluation des représentations extérieures de l'alternance demande à interroger les jeunes bénéficiaires eux-mêmes car les conseillers ne sont pas en mesure d'apporter des éléments fins sur cette dimension. Celle-ci doit être traitée par l'évaluateur du projet. Toutefois, il est possible d'affirmer du point de vue des conseillers que les jeunes font souvent le choix de l'alternance car elle représente la possibilité pour eux d'être financièrement autonomes par rapport à la filière de type « voie scolaire ». De plus, pour des jeunes qui se sentent plus proche du monde professionnel que du monde académique, cette forme d'études permettant d'alterner vie professionnelle et études leur correspond mieux et augmente leurs chances de réussite. Nul doute que certains apprennent mieux dans cette modalité. Enfin, si l'apprentissage continue de souffrir parfois d'une image défavorable, cela semble ne pas être tout à fait pareil pour le contrat de professionnalisation : cet élément de perception demande à être étayé.

Objectif 2 :

Objectifs associés	Critères et indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les facteurs externes au projet qui contribuent à la sécurisation de l'alternance et en particulier en contrat de professionnalisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Les freins et leviers : le rôle et le positionnement des acteurs institutionnels → reconnaissance de l'alternance et en particulier du contrat de professionnalisation. - Reconnaissance du tutorat externe et cadrage légal ou pas (légitimité) - Capacités de financement du tutorat externe → rôle des Opcas - Le rôle des autres acteurs (missions locales, CIO, partenaires sociaux...) - La position des grandes entreprises (comment perçoivent-elles le tutorat externe par rapport à une sécurisation des contrats de professionnalisation ? Comment hiérarchisent-elles les difficultés de l'alternance, avantages et inconvénients du tutorat externe) - La position des petites entreprises sur les mêmes questions (entreprises artisanales) - La position des centres de formation

Le respect du cadre global de l'alternance en contrat de professionnalisation, fixé par le code du travail, reste le préalable indispensable garantissant la sécurisation de ce type de formation. Si l'expérimentation a permis de questionner l'organisation et le fonctionnement du tutorat, la volonté des acteurs opérateurs de l'alternance est également déterminante.

Lorsque le projet AGIR a été proposé et accepté par le Fonds d'expérimentation pour la jeunesse, nous retenons l'appellation de **tutorat global individualisé et renforcé** pour définir la prestation que nous nous proposons d'expérimenter. Or, la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie, mettait en valeur la notion de **tutorat externe** en tant qu'accompagnement possible notamment pour un public éloigné de l'emploi souhaitant se réinsérer par le biais du contrat de professionnalisation.

L'introduction du tutorat externe dans les aménagements du contrat de professionnalisation prévus par la Loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie répond à l'objectif suivant :

« Afin de favoriser l'insertion des publics les plus éloignés de l'emploi ou de faible qualification, les OPCA peuvent désormais prendre en charge une partie des dépenses de tutorat externe à l'entreprise engagées pour les personnes les plus éloignées de l'emploi, pour les personnes qui auraient été suivies par un référent avant la signature du contrat de professionnalisation et pour les personnes qui n'auraient exercé aucune activité professionnelle à plein temps et en CDI au cours des 3 années précédant la signature du contrat de professionnalisation. »

C'est l'appellation que nous retenons désormais. Cependant, la loi n'a pas été suivie de décret d'application relatif au tutorat externe. Cela signifie que la mise en œuvre et le financement du tutorat externe sont effectués au gré des stratégies opérationnelles des différents acteurs de l'alternance. Ainsi, différents Opcas ont mis en place et financent leur propre système de tutorat externe, et d'autres organismes, sous statut associatif, expérimentent différentes formes de tutorat externe. Tous tendent vers la reconnaissance de cette prestation de tutorat externe dont la mise en œuvre est déterminée par le public et les situations auxquels elle s'adresse, les services spécifiques qu'elle apporte et par la possibilité de la financer².

Cette incertitude autour du financement du tutorat externe joue sur sa reconnaissance et la légitimité de ses opérateurs et s'ajoute aux faiblesses (structurelles ?) du contrat de professionnalisation qui peine à atteindre son objectif initial : permettre aux jeunes et aux personnes éloignées de l'emploi de se professionnaliser dans un but de sécuriser leur insertion professionnelle. Pendant le temps de l'expérimentation, le gouvernement s'est donné comme intention d'augmenter le nombre de contrats de professionnalisation mais les moyens de pilotage pour atteindre cet objectif demeurent faibles³. De plus, il a été observé au cours de l'expérimentation que l'ensemble des caractéristiques du contrat de professionnalisation ainsi que l'accès aux aides financières restent relativement méconnues de nombre d'entreprises, notamment des PME. Les Opcas se sont d'ailleurs mobilisés sur ces questions d'appropriation. Ces raisons font que le contrat de professionnalisation connaît certaines difficultés qui ne facilitent pas la mise en place d'un tutorat externe efficace.

NB : Les points concernant les positions prises par les entreprises, les organismes de formation et le réseau d'accueil des jeunes ont été présentés en début de rapport dans la partie consacrée aux bénéficiaires indirects.

Objectif 3 :

Objectifs associés	Critères et indicateurs
- Mise en œuvre de technologies numériques pour faciliter l'accompagnement	- Nombre et type d'utilisation des technologies numériques. - Réactions des jeunes / des conseillers. - Degré de facilitation des rapports jeunes / conseillers. - Raisons invoquées pour ne pas utiliser les technologies numériques.

² Un tableau d'analyse comparative des différentes expériences menées en France actuellement sur le tutorat externe peut apporter des éclaircissements complémentaires sur ce point. Elaboré dans le cadre du projet AGIR par Xavier Noël, Chargé de coordination au Cnam Pays de la Loire, il se trouve en annexe de ce document.

³ Cf : Cour des comptes, *Rapport public annuel 2012* – février 2012

Fonds d'expérimentations pour la jeunesse

Dans un souci de maintenir le lien entre conseiller et salarié malgré l'éloignement ou le manque de temps, le projet AGIR devait mettre en place des outils numériques au service des bénéficiaires. Il s'agissait de l'utilisation d'une web-cam pour effectuer des entretiens à distance, mais aussi de la mise en place de passeports de compétences électroniques et de CV en ligne dans une perspective de recherche d'emploi. Dans la pratique, cette approche a peu fonctionné.

Le premier point d'achoppement est tout simplement technique : lorsque la question de l'éloignement et du manque de disponibilité se présentaient, les conseillers et les bénéficiaires ont préféré échanger par téléphone et par sms, ce qui convenait bien aux deux parties sans perdre de temps à résoudre d'éventuelles difficultés techniques. La web-cam a donc été utilisée ponctuellement.

En ce qui concerne les autres usages de technologies numériques, ponctuellement les conseillers ont apporté une aide aux quelques salariés qui en avaient besoin pour la mise en ligne de CV, notamment sur le site web de Pôle emploi. Cependant, les sites tels que Viadeo ou encore Do You buzz semblaient peu adaptés aux besoins des jeunes dans le projet AGIR.

Enfin, malgré la proposition réitérée d'utiliser le passeport de compétences, celui-ci n'a suscité l'adhésion d'aucun bénéficiaire, qui n'en ont pas perçu l'utilité par rapport à leur situation. N'étant pas en recherche d'emploi mais plutôt en situation de travail, même en CDD, le passeport de compétence ne répondait en effet pas à leurs objectifs personnels immédiats.

Objectif 4 :

Objectifs associés	Critères et indicateurs
<ul style="list-style-type: none">- Améliorer la connaissance de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">- Perception du monde de l'entreprise par les jeunes (contraintes / règles qu'ils sont prêts à accepter...)- Succès de la tenue des séances de formation FACE – nombre de séances / nombre de participants / type de discussion avec les formateurs (prise de conscience des jeunes)

Cet objectif suscite une première réflexion : améliorer la connaissance de l'entreprise face à un public qui sans doute connaît mal le monde professionnel et l'entreprise mais qui aussi en refuse parfois les règles implique de plutôt viser un rapprochement entre la « génération Y » et le monde professionnel indépendamment de la connaissance de l'entreprise elle-même. En tout état de cause, pour atteindre cet objectif, il a été prévu dans l'expérimentation AGIR de mettre en place des formations très courtes (une demi-journée) en partenariat avec Face Loire-Atlantique, réseau d'entreprises et partie-prenante du projet. Face Loire-Atlantique a proposé deux types de formation en fonction de l'avancement du jeune salarié dans son contrat de professionnalisation. La première formation, prévue en début de contrat, s'intitulait « Connaissance de l'entreprise » et visait à faire prendre conscience aux jeunes salariés de leurs droits et devoirs vis-à-vis de l'entreprise. La deuxième séance de formation, plutôt en fin de parcours proposait de préparer les bénéficiaires à la recherche d'emploi puisqu'il s'agissait de simulations d'entretiens. Pour les deux formations, des dirigeants de ressources humaines devaient intervenir, créant ainsi un lien direct avec le monde de l'entreprise.

Ces formations n'ont pas pu se concrétiser. Malgré la disponibilité de responsables ressources humaines sollicités par Face Loire-Atlantique, il n'a pas été possible de trouver un créneau-horaire commun par groupe de bénéficiaires pour dispenser cette formation, c'est-à-dire en dehors du temps de travail, du temps de formation et du temps privé. Cela amène à la conclusion que ce type de formation doit être négocié avec les différents interlocuteurs et intégré au temps de travail ou de formation dès le départ d'un suivi avec le tuteur externe. En outre, lors de la présentation du dispositif de formation, les jeunes bénéficiaires n'ont pas exprimé de besoin ou alors ont informé les conseillers que d'autres structures proposaient des prestations similaires (Pôle emploi, mission locale...). Comme pour le tutorat, afin de susciter l'adhésion des jeunes, la formation doit répondre à un besoin ou un objectif spécifique en lien avec leurs problématiques du moment (et non en tant que potentialité à utiliser à l'avenir) et ne doit pas faire double emploi avec d'autres prestations extérieures.

B. Enseignements et conditions de transférabilité du dispositif

1. Public visé

Afin de réussir l'accompagnement, les caractéristiques du public auquel s'adresse ce programme doivent être prises en compte surtout si la posture de mettre le jeune alternant au centre du dispositif représente un enjeu déterminant pour la réussite du parcours en alternance. Cela signifie la mise en place d'un dispositif souple, facile d'accès, réactif avec un côté administratif moins présent. Parallèlement, cela sous-entend certainement la mise en place d'outils plus adaptés aux habitudes de vie du public concerné. Afin d'avancer plus concrètement sur cette question nous avons dressé une typologie des jeunes bénéficiaires du dispositif AGIR, basée sur les situations rencontrées dans le cadre de l'expérimentation, chaque catégorie demandant une procédure et une approche particulières afin de répondre aux besoins (cf dans ce rapport : partie 1B. Public visé / 2. Bénéficiaires directs).

2. Actions menées dans le cadre du dispositif testé

Recommandations globales en relation avec les objectifs principaux :

- Au-delà des caractéristiques de l'accompagnement, ce qui ressort de l'expérimentation reste la nécessité de s'adresser en premier lieu aux *causes* des ruptures si l'on souhaite réellement répondre à l'objectif de prévenir les ruptures. En soi, l'accompagnement proposé dans le cadre du tutorat externe a peu d'incidence sur les taux de ruptures. Il a permis d'en prévenir certaines, mais aussi – et cela constitue un enseignement issu de l'expérimentation non inscrit dans ces objets, il permet d'objectiver une décision de rupture et de sécuriser une rupture si celle-ci s'avère inévitable.

En tant qu'organisme de formation, notamment de formations en alternance, le Cnam Pays de la Loire est en mesure de faire porter à la connaissance des acteurs concernés ses observations concernant l'alternance, le rôle du tutorat externe et la corrélation avec les taux de ruptures.

Dans ce sens, les observations issues de la conduite de l'expérimentation AGIR permettent de faire valoir des propositions pour une offre plurielle qui réponde aux *causes* des ruptures. Cette offre se composerait notamment d'un axe « orientation » proposant un rôle de conseil en *amont*, au moment du choix du contrat de professionnalisation. Le tutorat externe pourrait prendre toute sa valeur s'il intervenait en amont des contrats de professionnalisation pour éviter les erreurs d'orientation et favoriser la réussite du projet conjoint du jeune salarié, de l'entreprise, de l'Opcv financeur et de l'organisme de formation.

- D'un point de vue global, avant même de prendre en considération le tutorat externe, il semble utile et pertinent de vérifier que le tutorat en entreprise et/ou dans le centre de formation fonctionne bien. Le tutorat externe ne doit pas se substituer aux autres formes de tutorat, cela n'est pas sa vocation et représente une dérive qui dénature ses fonctions essentielles. Dans ce cadre, le besoin de renforcement des compétences en matière de tutorat d'entreprise doit être pris en compte si nécessaire. De même le besoin de formation de référents de l'alternance dans les organismes de formation.
- Il existe déjà une forme de « tutorat externe » dispensée par les Missions locales. Cependant, bien souvent, les jeunes en contrat de professionnalisation perdent le lien avec la Mission locale pendant le temps du contrat de professionnalisation, pour diverses raisons, tenant notamment à la perception que des jeunes peuvent avoir du service que peut leur apporter leur Mission locale. Peut jouer aussi le manque de temps ou le manque de moyens dont disposent certaines Missions locales pour assurer ce suivi spécifique de l'alternance. Pourtant, si cette fonction doit être assurée pendant le contrat d'alternance, les Missions locales auraient toute légitimité aux yeux de l'ensemble des acteurs de l'alternance pour s'en charger.
- Avant de lancer un système de tutorat externe, afin qu'il ne soit pas perçu comme une couche supplémentaire parmi les nombreux dispositifs d'accompagnement existants, il serait utile de consolider les dispositifs et structures déjà en place.
- Afin de créer les conditions d'une véritable plus-value pour le tutorat externe, il semble primordial d'aborder la manière dont le jeune salarié, l'entreprise et/ou le centre de formation peuvent se

rapprocher sur ce thème. En effet, il a été constaté au cours de l'expérimentation que si certains bénéficiaires ont pleinement su tirer parti du tutorat externe, cette part reste minoritaire. Tant qu'il n'existera pas de cadre bien défini, avec une prescription claire des acteurs de l'alternance, les jeunes salariés n'adhéreront pas à ce dispositif de façon massive.

L'offre plurielle pourrait comprendre un volet consistant à rapprocher les objectifs du jeune salarié, de l'entreprise et/ou le centre de formation avec une rencontre systématique programmée en début de chaque suivi. De ce fait, chaque acteur serait impliqué dès le début du processus ce qui pourrait encourager une meilleure adhésion au dispositif des uns et des autres ainsi qu'une autorégulation puisque chacun saurait que l'autre est partie-prenante. Dans ce cadre, y voyant un certain intérêt permettant par exemple d'améliorer sa productivité tout en formant de futurs salariés, l'entreprise pourrait devenir (co-)prescripteur de l'accompagnement externe avec le jeune et/ou le centre de formation, en passant une commande de service à un tiers qui serait le prestataire de tutorat externe. L'appropriation du tutorat externe, sa légitimité et de ce fait son efficacité, sont certainement fonction du lien entre les acteurs de l'alternance. Sans ce lien, il existera toujours un déficit d'information et de légitimité vis-à-vis des autres acteurs de l'alternance qui empêchera le triptyque de fonctionner.

Une fois établie la plus value du tutorat externe, celui-ci est probablement à construire dans une dimension multi-acteurs axée sur la neutralité et la réactivité du service offert. A ce titre, ce qui existe comme dispositif multi acteurs pour les bilans de compétences ou pour les personnes ressources VAE peut servir de référence.

Définition du rôle du tuteur et de son champ d'intervention.

A travers les contributions des bénéficiaires et des conseillers AGIR, l'observation portée sur l'expérimentation permet de pointer des éléments nécessaires à l'identification de la fonction de tuteur externe :

- Le référentiel des compétences du tuteur : savoir-faire et savoir-être - avant tout, le tuteur doit savoir écouter son interlocuteur. Il est neutre et peut aider l'alternant à prendre du recul et à être en bonne posture pour prendre des décisions. A l'intérieur de ce cadre général, il serait intéressant de définir un référentiel de compétences précises.
- La définition des fonctions du tuteur externe. L'étude des demandes des jeunes salariés a permis d'identifier les fonctions sur lesquelles le tuteur externe est surtout sollicité. Parmi les 14 fonctions identifiées à l'origine du projet, toutes ne sont pas de même importance et selon les situations, ou selon les profils des bénéficiaires ou leurs besoins, elles ne sont pas toutes à mettre en œuvre.
- Le champ d'intervention du tuteur externe. Même si une grande part du travail du tuteur externe est basée sur son ressenti en fonction de sa propre expérience professionnelle et de ses spécialités professionnelles, un cadre général et formalisé peut être établi en fonction des expériences recueillies dans le projet. Cela permet de poser des limites et de ne pas trop s'en éloigner lors d'un suivi qui peut parfois devenir très prenant et impliquant.
- Une capacité d'orientation réactive vers des professionnels spécialisés (assistante sociale, psychologue...)

Recommandations en relation avec les objectifs périphériques :

- En ce qui concerne l'objectif concernant l'évolution des représentations de l'alternance, s'il est difficile d'apporter une appréciation, la proportion de poursuites de parcours en alternance effectuée par des bénéficiaires de l'expérimentation semble intéressante, comme si la pertinence d'avoir enclenché un parcours en alternance se voyait ainsi démontrée, donnant l'envie de poursuivre dans cette voie.
- Pour ce qui concerne les facteurs externes au projet qui peuvent jouer un rôle sur la sécurisation de l'alternance en général et du contrat de professionnalisation en particulier, leurs enjeux sont évidemment forts car ils ont impacté l'expérimentation elle-même dans son déroulement et ses résultats. L'équipe dédiée au projet du Cnam Pays de la Loire a été amené à identifier une question centrale : de quelle manière assurer une visibilité et une reconnaissance au tutorat externe ? Il a été possible en cours d'expérimentation de s'appuyer sur la notion de tutorat externe, dont la visibilité et l'usage sont cependant encore ténus. La reconnaissance du tutorat externe pourrait provenir d'une possibilité bien identifiée de prescription, les Opcas étant actuellement les seuls susceptibles de pouvoir le financer à l'heure actuelle, pour des publics spécifiques. Afin de progresser sur cette question, des échanges ont été menés avec plusieurs Opcas dans le temps de l'expérimentation, avec le soutien de GDF Suez. Pour les opcas associés à cette réflexion, la fonction tutorale sera nécessairement dédiée à des publics prioritaires. Il faut aussi une coordination des fonctions tutorales. Il est important de

travailler également sur la sortie du contrat de professionnalisation (Intégration post CP) : l'accompagnement de la sortie de contrat est une des missions du tuteur externe. En complément, il est utile que les opcas travaillent sur la GTEC (gestion territoriale des emplois et des compétences), car cela participe de la bonne orientation du jeune. En ce domaine, le rôle des observatoires régionaux est important.

- L'usage de technologies numériques pour faciliter l'accompagnement et les actions destinées à améliorer la connaissance de l'entreprise sont deux objectifs opérationnels qui, pour diverses causes n'ont pas été atteints. Il semble que les raisons principales renvoient aux possibilités d'appropriation du dispositif de suivi lui-même. Ainsi la question ne porte pas tant sur l'échec du numérique ou de la formation à la connaissance de l'entreprise que de la pertinence de ce type de service par rapport à un public particulier dans un contexte de formation en alternance spécifique.

Outil destiné à favoriser la transférabilité

Un outil a été développé pour faciliter la pérennisation de l'expérimentation AGIR à travers sa valorisation et capitalisation. Il s'agit d'un **Guide méthodologique du tutorat externe**.

Ce guide très concret montre la plus-value que constitue le fait d'être un tuteur externe et neutre, et décrit les fonctions et les compétences en jeu de telle sorte que cette forme de tutorat puisse s'inscrire dans un dispositif multi-acteurs.

3. Partenariats, coordination d'acteurs et gouvernance

Des instances de réflexion et de partages d'expériences en lien avec la gouvernance du projet comme supports de capitalisation.

Cette partie consacrée à la place des acteurs renvoie par ailleurs en grande partie à la section précédente puisque l'évaluation de l'objectif « Identifier les facteurs externes qui contribuent à la sécurisation de l'alternance et en particulier le contrat de professionnalisation » fait appel à la perception de l'alternance, du contrat de professionnalisation et du tutorat externe par les acteurs extérieurs.

Objectifs en termes de public à atteindre	Critères et indicateurs
<ul style="list-style-type: none">- Décideurs locaux / régionaux / nationaux- Acteurs de l'alternance- Objectifs : alimenter la réflexion et donner du poids aux conclusions de l'étude.	<ul style="list-style-type: none">- Organisation et efficacité de la gouvernance du projet- Nombre de rencontres- Positionnements clairs sur l'objet de l'expérimentation.- Engagements y compris financiers.

Financé par le Fonds d'expérimentations pour la jeunesse (FEJ), et suivi par la MAFEJ (Mission d'animation du Fonds d'expérimentations pour la jeunesse), le projet AGIR est connu et reconnu au niveau institutionnel national et régional, d'autant plus qu'il s'agit de la seule expérimentation dans le cadre du FEJ concernant spécifiquement le contrat de professionnalisation.

Dans ce cadre, l'équipe du projet et l'évaluateur ont participé à plusieurs ateliers thématiques à Paris animés par la Mafej et à l'ensemble des réunions du Club des expérimentations pour la jeunesse en Pays de la Loire organisées par la DRJSCS (Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale).

Hormis ces rencontres, le Comité d'Orientation du projet AGIR qui s'est réuni chaque trimestre a permis aux acteurs concernés de se tenir au courant de l'avancée du projet, de se joindre au débat et d'approfondir les réflexions –de ce fait, l'expérimentation AGIR est le fruit d'une réflexion commune de praticiens de l'alternance et des jeunes eux-mêmes dont certains ont apporté leur témoignage au sein même du Comité d'orientation du projet.

Au-delà des rencontres institutionnelles, plusieurs types de rencontres ont eu lieu dans le cadre d'AGIR qui ont contribué à faire connaître l'expérimentation et à la valoriser :

- Des rencontres dans le cadre du « recrutement » de jeunes dans le dispositif, avec des organismes de formation, des entreprises.
- Des rencontres avec des structures d'accueil de jeunes jusqu'à l'organisation d'échanges de pratiques permettant de mieux appréhender les besoins des jeunes salariés pour y répondre de la manière la plus

pertinente. Un temps d'échange réussi a été organisé avec le CRIJ (Centre régional information jeunesse) ; un autre a été envisagé avec la Mission locale de Nantes métropole, mais n'a pas pu être concrétisé. Ces échanges sont importants pour la professionnalisation des tuteurs externes dans la mesure où ils permettent à ces derniers de mieux connaître des ressources pour ensuite pouvoir orienter les jeunes salariés selon leurs demandes.

- Des rencontres de « positionnement » pour recueillir l'avis des acteurs de l'alternance sur la question du tutorat externe (et de son financement) dans une perspective de pérennisation de cette forme d'accompagnement. Il s'agit notamment de deux rencontres avec GDF-SUEZ et des représentants des sièges des Opcas interprofessionnels Agefos-PME et Opcalia⁴. Une rencontre a également eu lieu avec la délégation régionale de la CFDT.
- Des échanges et réflexions en interne et en externe : ainsi l'équipe d'AGIR a alimenté les travaux en interne au Cnam Pays de la Loire concernant sa charte de l'alternance. Par ailleurs, un échange régulier est organisé avec d'autres expérimentateurs, dans le but d'engager une réflexion commune autour de la notion de tutorat. C'est le cas pour l'association CTES en Aquitaine (Conseil tuteur externe senior)⁵.

Leviers de capitalisation des résultats du projet AGIR

Au cours de l'expérimentation, que ce soit au travers des instances de gouvernance, d'actions spécifiques ou de participations à différentes manifestations relatives à l'alternance, des amorces de capitalisation et donc d'essaimage ont été construites. Peuvent être mentionnés à ce titre :

- Les comités d'orientation du projet
- Des regards croisés sur d'autres expérimentations en France relatives au tutorat externe
- Le Club régional des expérimentateurs animé par la DRJSCS qui a permis de renforcer le travail collaboratif inter institutionnel
- Des réunions thématiques (groupe alternance) animé par le FEJ
- Des échanges de pratiques d'accompagnement avec d'autres acteurs concernés par l'accompagnement des jeunes et/ou de l'alternance (CRIJ, Missions locales)
- Une réflexion engagée sur le cadre de mise en œuvre du tutorat externe avec les Opcas interprofessionnels chez GDF Suez
- Les échanges avec le Cnam Paris (Vincent Merle notamment, autour des modèles français de l'alternance)
- La participation au groupe de travail Alternance de la Conférence des directeurs de service universitaire de formation continue
- La participation à la Conférence de consensus de l'alternance organisée par l'Institut Joseph Jacotot à Dijon.

4. Impacts sur la structure

Le Cnam Pays de la Loire est lui-même opérateur de formations par alternance, qui connaissent d'ailleurs un important développement. A ce titre, le Cnam Pays de la Loire a souhaité proposer le projet AGIR, auquel pourrait être dédié son savoir-faire en matière d'accompagnement de parcours (bilans de compétences, accompagnement VAE, prestations pour le compte de Pôle Emploi, etc.). Un tel terrain d'expérimentation pouvait donc être capitalisable pour ses propres actions. Les enseignements du projet AGIR ont contribué à alimenter le travail de réflexion en interne mené tout au long de l'année 2012 sur la mise en œuvre de ses formations en alternance, qui concernent actuellement 600 personnes en contrat de professionnalisation dans la région. L'apport d'AGIR doit cependant être relativisé car le public en formation au Cnam vise des niveaux de diplôme supérieurs (à partir de Bac + 3) à ce qui a été mis en œuvre dans le cadre de l'expérimentation (jusqu'à Bac + 2, avec une exception toutefois). Une partie des problématiques des publics concernée est donc largement différente. Il n'en reste pas moins que le public accueilli au Cnam en alternance est jeune dans l'ensemble et que des besoins d'accompagnement global pour ce public se font plus présents. A l'avenir, le Cnam Pays de la Loire donnera la possibilité à un public de niveau post Bac de suivre une offre de formation dédiée et dans ce cadre, les enseignements du projet AGIR trouveront également tout leur sens.

Conclusions :

⁴ Cf Deux réunions le 29 juin et le 24 novembre 2011.

⁵ Un tableau d'analyse comparative des différentes expériences menées en France sur le thème du tutorat externe peut apporter des éclaircissements complémentaires sur ce point. Il a été élaboré dans le cadre du projet AGIR par Xavier Noël, Chargé de coordination au Cnam Pays de la Loire.

- L'expérimentation AGIR a permis de conforter l'intérêt d'assurer un tutorat renforcé dans un certain nombre de cas de figure – en ce sens l'hypothèse de départ a été en somme vérifiée :

Cette forme de tutorat apparaît adaptée à la résolution de trois catégories de difficultés :

- Difficultés personnelles ou liées à la vie quotidienne : problèmes financiers, recherche de logement, accès au permis de conduire, préparation de dossiers administratifs, organisation personnelle, conciliation vie professionnelle-vie familiale, fragilités psychologiques...
- Difficultés dans la relation avec l'organisme de formation et/ou l'entreprise : conflits, inadéquation acquis de la formation – mise en application dans l'entreprise, manque de pratique, pénibilité au travail, conditions de travail, déficit de suivi par l'entreprise et/ou l'organisme de formation, négociation de contrats de travail...
- Difficultés relatives à l'orientation professionnelle, difficultés scolaires avec le besoin d'un regard extérieur sur des dossiers d'étude, besoin de travailler le projet professionnel et/ou d'études, accès au soutien scolaire, techniques de recherche d'emploi...

Toute catégorisation ne doit pas masquer le fait que les demandes sont très diversifiées et de ce fait les réponses et solutions à apporter également : il existe peu de problèmes-types et le conseiller doit s'adapter à chaque cas, à chaque bénéficiaire avec ses demandes et besoins spécifiques.

Y a-t-il des profils ou des contextes de nature à engendrer une plus forte probabilité de rencontrer ces problèmes ? S'il est difficile de généraliser compte tenu du nombre restreint de cas sur lesquels s'appuient les observations, des « fragilités » et donc des besoins de tutorat externe ont été observés dans certains secteurs (hôtellerie restauration, distribution), dans des petites structures, pour des personnes à faible niveaux de qualification. Ce qui ne veut pas dire que ce type de difficultés ne se rencontre pas ailleurs...

- Ainsi, ce type d'accompagnement s'adresse certainement à un nombre réduit de personnes mais pour lesquelles cela s'avère indispensable, afin de prévenir les ruptures en effet, mais aussi pour accompagner des ruptures inévitables de la façon la plus positive possible. Ce second point ne constituait pas une hypothèse de départ.
- Des faiblesses sur le tutorat existant ont été rencontrées à travers le projet AGIR. De ce fait, s'il y a un déficit de tutorat en entreprise ou de l'accompagnement du centre de formation, l'amélioration des dispositifs existant doit d'abord être visée. Une fois réglées ces questions, la spécificité et l'intérêt du tutorat externe trouvent leur juste place car ce tutorat externe n'a pas pour objet de combler des manques qui n'ont pas lieu d'être.
- L'alternance est constituée d'une série de « ruptures » dans son organisation même. Celles-ci peuvent être plus ou moins bien vécues, elles peuvent également être source de rupture du contrat de travail. Dans ce contexte, le tutorat externe peut représenter une réelle plus-value car c'est la seule forme d'accompagnement qui réponde directement à cette problématique.
- Au regard d'échanges avec plusieurs opcas, le coût par bénéficiaire dans le cadre du projet AGIR (2330 €) apparaît élevé au regard d'une généralisation du dispositif. D'où la nécessité d'une étude de modalités de financement qui n'iraient pas mobiliser des fonds de la formation professionnelle sur des actions déjà financées.
- Simultanément, les enjeux suivants du projet AGIR doivent être mis en exergue : développer des solutions de professionnalisation pour réduire les ruptures, favoriser la neutralité, articuler le tutorat interne et le tutorat externe.
- **Nouvelles pistes pour le tutorat**

Certaines conclusions font consensus au sein des instances de gouvernance et de réflexion mises en place pour l'expérimentation, notamment quant au public pouvant bénéficier de l'accompagnement externe :

- Tous les bénéficiaires n'ont pas besoin d'accompagnement externe, mais pour certains, le tuteur devient un véritable accompagnateur et leur seul véritable appui neutre et global, dans la durée.

- Le besoin peut être ponctuel. Quand des personnes en contrat de professionnalisation ont besoin de façon ponctuelle d'un tuteur externe, celui-ci doit avoir été identifié préalablement, de telle sorte qu'une réponse rapide puisse être apportée.
- L'effet d'aubaine est attesté dans plusieurs entreprises, où le tuteur en entreprise est absent, peu impliqué ou impuissant à résoudre des difficultés.
- Doit-on assurer une complémentarité tuteur externe/interne ? Ou bien envisager un tuteur unique, externe ? Il semble difficile d'envisager – hormis peut-être pour des parcours transverses - un tuteur unique pour la simple raison que le tuteur en entreprise apporte la connaissance du métier de l'intérieur : un tuteur externe ne pourra jamais remplir cette fonction.
- Quand des entreprises ne s'engagent pas à long terme vis-à-vis du jeune, cela peut constituer un fort facteur de démotivation avec risque de rupture et dans ce cas le tuteur externe peut jouer un rôle essentiel dans la préparation de l'après-contrat. Aujourd'hui « l'après »-contrat de professionnalisation commence à être pris en compte et doit être intégré dans les processus du tutorat externe. A titre d'exemple, la Loi du 28 juillet 2011 pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels (loi Cherpion) donne la possibilité d'enchaîner plusieurs contrats de professionnalisation sous certaines conditions telles que la poursuite d'une qualification supérieure ou complémentaire. Ceci ouvre la possibilité de bénéficier de plusieurs suivis à travers le tutorat externe. Dans ce cadre, le tuteur externe pourrait proposer son appui pour la recherche d'une entreprise pour le deuxième contrat de professionnalisation en partenariat avec Pôle emploi.
- Le tutorat peut être envisagé comme un élément d'un dispositif global de prévention des ruptures. Seul, le tutorat n'empêchera pas forcément les ruptures sauf dans certains cas particuliers et minoritaires. Dans ce cadre, l'appui social doit certainement être développé puisque c'est une des spécialités du tutorat externe – cet aspect pourrait représenter un des volets d'un « package » global.
- Une rupture n'est pas forcément négative pour le jeune mais dans ce cas elle a besoin d'être accompagnée. Quand on parle de ruptures positive ou négative, il convient d'être prudent : pour qui ? Le jeune salarié ? L'entreprise ? L'organisme de formation pour lequel cela représente un manque à gagner ? Y a-t-il convergence du caractère positif ou négatif de la rupture entre les acteurs ? Une rupture, objectivée, ne doit léser aucun des acteurs.
- Certains secteurs semblent plus exposés au risque des ruptures, cela pouvant justifier la mise en place d'un tutorat renforcé et externe.

Annexes obligatoires à joindre au fichier :

Tableau 1 sur les publics

Tableau 2 sur les actions

Tableau 3 sur les outils développés dans le cadre de l'expérimentation

Fonds d'expérimentations pour la jeunesse

Ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et de la vie associative
Secrétariat d'État chargé de la jeunesse et de la vie associative
Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative

Mission d'animation du Fonds d'expérimentations pour la jeunesse
95, avenue de France 75 650 Paris Cedex 13
Téléphone : 01 40 45 93 22

<http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr>

