



Une chance pour tous...
*De nouvelles approches du recrutement
pour de nouveaux talents en entreprise*
ARML LIMOUSIN

**NOTE DE RESTITUTION FINALE
DU PORTEUR DE PROJET**

Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative
Direction de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative
Mission d'Animation du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse
95, avenue de France – 75650 Paris cedex 13
<http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr>



INTRODUCTION

Ce projet a été financé par le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse dans le cadre de l'appel à projets n°AP2_086 lancé en octobre 2009 par le Ministère chargé de la jeunesse.

Le Fonds d'Expérimentation 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 des Sports, de la Jeunesse, de l'Education Populaire et de la Vie Associative
Direction de la Jeunesse, de l'Education Populaire et de la Vie Associative
Mission d'Animation du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse
95, avenue de France – 75650 Paris cedex 13
<http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr>

Pour plus d'informations sur l'évaluation du projet, vous pouvez consulter le rapport d'évaluation remis au Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse par l'évaluateur du projet sur le site <http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr>.



FICHE SYNTHÉTIQUE DU PROJET

THÉMATIQUE Numéro du projet AP2_086
LE DISPOSITIF EXPÉRIMENTÉ
Titre : Une chance pour tous... De nouvelles approches du recrutement pour de nouveaux talents en entreprise.
Objectifs initiaux : Amener à une prise de conscience de l'existence de situations de discriminations et mieux appréhender leur processus pour faire évoluer les pratiques.
Public(s) cible(s) : <ul style="list-style-type: none">- Jeunes suivis par les missions locales : 136 jeunes bénéficiaires de l'expérimentation- Entreprises : 119 entreprises bénéficiaires de l'expérimentation.
Descriptif synthétique du dispositif expérimenté : Mise en place d'ateliers à destination des jeunes et des entreprises puis simulation d'entretien à l'issue.
Territoire(s) d'expérimentation : Région Limousin. Cinq missions locales engagées : mission locale de l'agglomération de Limoges (ZUS et CUCS), mission locale de l'arrondissement de Brive (CUCS), mission locale de l'arrondissement d'Ussel (ZRR), mission locale de Guéret (ZRR), mission locale rurale de la Haute-Vienne (ZRR).
Valeur ajoutée du dispositif expérimenté : Le dispositif permet de déconstruire le processus de co-production des discriminations en responsabilisant jeunes et entreprises.
Partenaires techniques opérationnels : (1) Partenaires initialement visés dans la convention : pas de partenaires (2) Partenaires effectifs de l'expérimentation : juristes des CIDFF, HALDE
Partenaires financiers (avec montants): Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse.
Durée de l'expérimentation : (1) Durée initiale : 27mois. (2) Durée effective : 27 mois.
LE PORTEUR DU PROJET
Nom de la structure : ARML Limousin Type de structure : Association
L'ÉVALUATEUR DU PROJET
Nom de la structure : CREDOC Type de structure :



PLAN DE LA NOTE DE RESTITUTION

Proposition de plan à titre indicatif sachant que la structure générale et l'ensemble des items devront être traités.

SOMMAIRE

Introduction.....	5
I. Rappel des objectifs et du public visé par l'expérimentation	5
Objectifs de l'expérimentation	5
Public visé et bénéficiaires de l'expérimentation (analyse quantitative et qualitative)	6
1. Public visé	6
2. Bénéficiaires directs	6
2.1 Statistiques descriptives	6
2.2 Analyse qualitative	9
3. Bénéficiaires indirects	9
II. Déroulement de l'expérimentation	9
A. Actions mises en oeuvre	9
B. Partenariats	11
1. Partenaires opérationnels	11
2. Partenaires financiers	11
C. Pilotage de l'expérimentation	11
III. Enseignements généraux de l'expérimentation	12
A. Modélisation du dispositif expérimenté	12
B. Enseignements et conditions de transférabilité du dispositif	13
1. Public visé	13
2. Actions menées dans le cadre du dispositif	14
3. Partenariats, coordination d'acteurs et gouvernance	14
4. Impacts sur la structure	14
Conclusion	15

Introduction

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

A. Objectifs de l'expérimentation

En amont de la mise en place de l'expérimentation, le réseau des missions locales du Limousin avait engagé un travail de formation, destiné aux personnels, avec l'ISCRA Méditerranée. Ce programme visait à :

- à avoir une définition partagée du processus de coproduction de la discrimination,
- à prendre conscience des mécanismes cognitifs qui impactent les pratiques professionnels,
- à identifier les leviers d'actions pour participer à un processus de changement.

Cette formation s'est poursuivie en 2011 avec l'organisation de la journée professionnelle annuelle sur le thème de la discrimination.

L'expérimentation, qui visait les publics jeunes et employeurs, faisait donc partie d'une démarche globale. L'enjeu, affiché dans le projet, était de permettre tant au sein des missions locales (personnels et gouvernance), qu'auprès de leur public et partenaires, une prise de conscience autour du processus de construction des discriminations.

Objectifs par public :

Pour l'ensemble des bénéficiaires:

- ⇒ Mieux appréhender le processus de discrimination et le rôle que chaque partie y joue.
- ⇒ Faire évoluer les pratiques, les représentations et les postures de chacun

Pour les jeunes :

- ⇒ Permettre aux jeunes de devenir acteurs du dénouement du système de coproduction de la discrimination.
- ⇒ Faciliter l'expression d'un vécu pour mieux l'analyser.
- ⇒ Faire face à une situation discriminatoire et savoir adopter des postures positives anticipées.
- ⇒ Connaître le droit et savoir l'utiliser, à la fois pour faire reconnaître une situation discriminatoire et mettre en place une procédure judiciaire mais aussi pour user du droit dans un argumentaire lors de la recherche d'emploi.

Pour les employeurs :

- ⇒ Faire évoluer les pratiques de recrutement et de promotion interne
- ⇒ Optimiser les recrutements en adoptant de nouvelles méthodes et des réflexes non discriminatoires.
- ⇒ Prendre conscience des enjeux à recruter sans discrimination : enjeux légaux mais également enjeux économiques et enjeux stratégiques d'entreprise

L'action devait se concrétiser par la **mise en place de différents ateliers** au sein des Missions Locales, en trois temps distincts :

- Un temps collectif entre les jeunes, soit un atelier d'une journée construit selon la trame suivante :
 - Expression du vécu et première analyse
 - Définition de la discrimination et présentation du droit
 - Echanges sur les façons de réagir et préparation collective aux entretiens pour anticiper les postures face à la discrimination

- Un atelier d'une demi-journée avec les entreprises :
 - Diffusion d'un film (expressions de jeunes) et échanges
 - Définition et analyse des processus discriminatoires, connaissance du droit et enjeux légaux
 - Enjeux économique et stratégique de l'évolution des pratiques de recrutement et de gestion des ressources humaines
 - Echanges sur des méthodes permettant de recruter autrement

- Un atelier de simulation d'entretiens entre les entreprises et les jeunes ayant participé aux ateliers précédemment décrits.

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

1. Public visé

D'une part, les jeunes suivis en mission locale et ayant vécu une situation de discrimination supposée, au regard des 21 critères définis par la loi du 16/11/2001. L'expérimentation concerne en fait tous les jeunes puisque l'âge figure parmi les critères de discrimination.

D'autre part, les employeurs auxquels l'atelier proposé apporte à la fois une information juridique et des outils de gestion objective des ressources humaines, en vue de faire évoluer leurs pratiques de recrutement.

2. Bénéficiaires directs

Les bénéficiaires directs sont les jeunes et les employeurs auxquels sont proposés des ateliers sur les discriminations.

2.1. Statistiques descriptives

Voir annexe 1 jointe au document et dont le format n'a pas permis une insertion complète au ci-présent rapport.

Numéro du projet		AP2_086	Nom d
		Bénéficiaires entrés l'année 1	
Nombre de bénéficiaires directement touchés par l'action			
Jeunes		21	
Adultes		24	
Nombre total de bénéficiaires			
		Bénéficiaires entrés pendant toute la durée de l'expérimentation	
Nombre de bénéficiaires directement touchés par l'action à l'entrée du dispositif, par caractéristiques			
1. Jeunes			
Âge			
Moins de 6 ans			
6-10 ans			
10-16 ans			
16-18 ans		7	
18-25 ans		129	
Autres : <i>non déterminé (employeurs)</i>		108	
Autres : <i>(préciser)</i>			
Situation			
Elèves en pré-élémentaire			
Elèves en élémentaire			
Collégiens			
Lycéens en LEGT			
Lycéens en lycée professionnel			
Jeunes apprentis en CFA			
Étudiants du supérieur			
Demandeurs d'emploi		118	
Actifs occupés		13	
Autres : <i>(employeurs)</i>		108	
Autres : <i>(préciser)</i>			

Niveau de formation	
Infra V	33
Niveau V	65
Niveau IV	34
Niveau III	3
Niveau III	
Niveau I	
Sexe	
Filles	79
Garçons	56
2. Adultes	
Qualité	
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>)	

		Réalisation
Autre information concernant les bénéficiaires directement touchés par l'action à l'entrée du dispositif		
1. Les jeunes bénéficiaires sont-ils inscrits et suivis par la mission locale (ML) ?		
<p>Oui, tous les bénéficiaires directs sont inscrits et suivis par la ML</p> <p>Oui, une partie des bénéficiaires directs est inscrite et suivie par la ML</p> <p>Non, aucun bénéficiaire direct n'est inscrit et suivi par la ML</p>		Oui, une partie des bénéficiaires directs est inscrite et suivie par la ML
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 :		
<p>Communale (une ou plusieurs communes dans un même département)</p> <p>Départementale (un ou plusieurs départements dans une même région)</p> <p>Régionale (une seule région)</p> <p>Inter-régionale (2 et 3 régions)</p> <p>Nationale (plus de 3 régions) ?</p>		Régionale
2. Votre territoire d'intervention inclut-il des quartiers politique de la ville ?		
<p>Oui, la totalité de mon territoire d'intervention est en quartiers politique de la ville</p> <p>Oui, une partie de mon territoire d'intervention est en quartiers politique de la ville</p> <p>Non, mon territoire d'intervention n'inclut pas de quartiers politique de la ville</p>		Oui, une partie de mon territoire

Remarques

Pour la catégorie de bénéficiaires "employeurs", les données relatives à l'âge, genre et diplôme ne sont pas connues.

2.2. Analyse qualitative

Nombre total de bénéficiaires : 244, dont 136 jeunes et 108 entreprises. Le projet prévoyait de toucher 260 jeunes et 156 entreprises.

Plus de 500 jeunes ont été effectivement informés et incités à participer à ces ateliers. L'action était en effet basée sur le volontariat des bénéficiaires. L'écart entre l'objectif et le réalisé s'explique, d'une part en raison des difficultés à mobiliser notre public sur des actions autres que la recherche d'emploi qui constitue leur première demande, d'autre part par des contraintes matérielles (intempéries ayant entraîné l'annulation d'un atelier, difficultés de mobilité des jeunes...). En outre, des spécificités de mise en œuvre de l'action suivant les missions locales (cf infra) ont généré d'importantes différences d'un territoire à l'autre.

L'information des jeunes a été assurée par le biais de supports écrits (flyers, affiches) et dans le cadre de leurs relations avec les interlocuteurs de la mission locale.

Concernant les entreprises, la différence entre l'objectif et le réalisé est principalement due à la difficulté des chefs d'entreprises à libérer du temps, la thématique faisant partie de leurs centres d'intérêt.

2. Bénéficiaires indirects

Il s'agit des conseillers des missions locales qui ont participé aux ateliers et ont ainsi pu intégrer les principes de non-discrimination dans leur réflexion sur leur pratique professionnelle et des parrains qui ont également bénéficié d'une information.

II. Déroulement de l'expérimentation

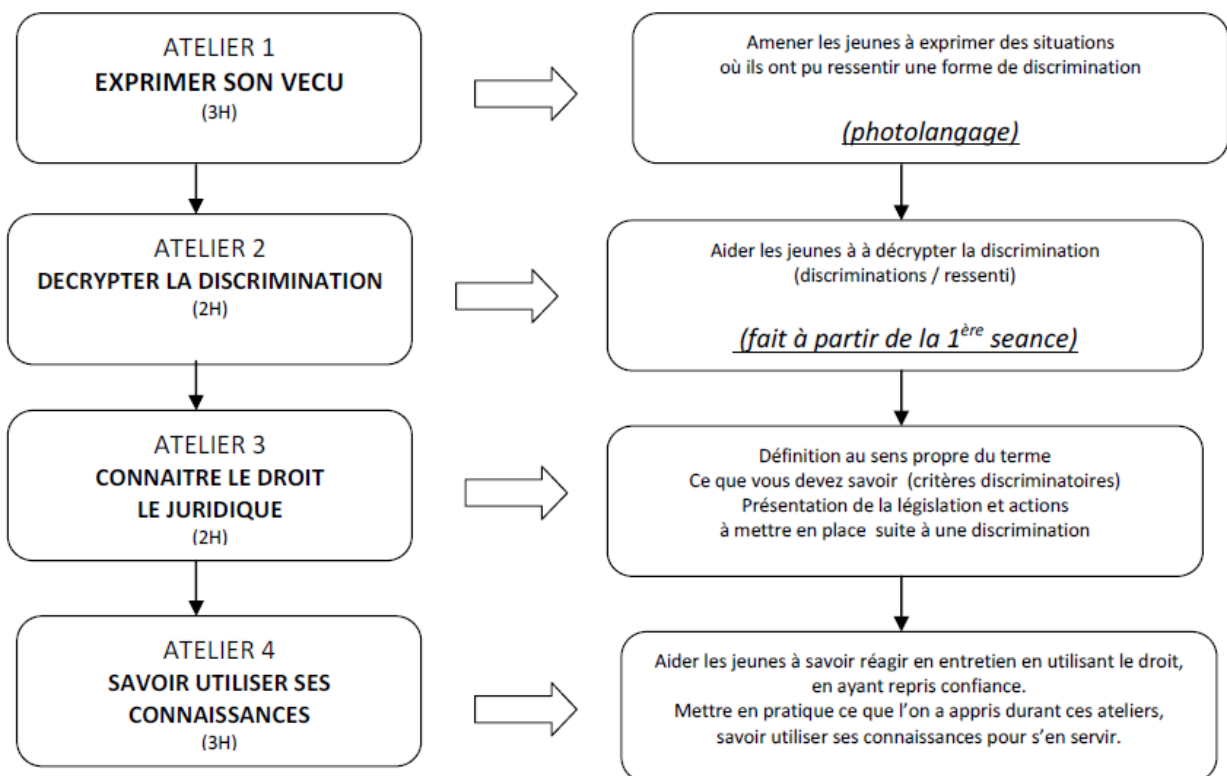
A. Actions mises en œuvre

Ingénierie de projet collectif sur les ateliers :

Au démarrage de l'action, un groupe a été créé afin de travailler sur l'ingénierie et la conception des supports pour la mise en place des ateliers. Il était constitué du référent

régional en charge de la coordination de l'ensemble des actions sur les missions locales du Limousin et des référents de l'action dans les missions locales qui animent les ateliers en structure. En effet, tout le contenu des ateliers a été construit avec l'appui de l'ISCRRA Méditerranée. Cet organisme a assuré un rôle de support permanent dans l'ingénierie du projet. Il a aussi construit, au démarrage, des sessions de formation action pour les conseillers référents du projet qui interviennent en Mission Locale.

Déroulement des ateliers « jeunes » :



Les conseillers référents intervenaient sur les ateliers tandis qu'un juriste (CIDFF ou Halde/défenseur des droits) assurait l'animation de l'atelier 3 sur le droit.

Déroulement des ateliers « entreprises » et de la rencontre finale:

Les entreprises participaient à un atelier animé par un consultant en RH, spécialiste des questions de non-discriminations, Jean-François GAUDEAUX, qui travaille également pour l'Institut Ethique et Diversité, en présence des conseillers référents qui assuraient le lien et l'organisation de la dernière étape de rencontre entre les jeunes et les employeurs.

B. Partenariats

1. Partenaires opérationnels

Nom de la structure partenaire	Type de structure partenaire	Rôle dans l'expérimentation
CIDFF	Association	Intervenant
HALDE/Défenseur des droits	Autorité administrative indépendante	Intervenant
ISCRA Méditerranée	Institut	Co-construction des ateliers et formation des conseillers
Jean-François Gaudeaux	Consultant	Intervenant

2. Partenaires financiers

Financements	Part de ces financements dans le budget total de l'expérimentation (hors évaluation) en %
Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse	100%
Cofinancements extérieurs à la structure	
Autofinancement	

C. Pilotage de l'expérimentation

Un comité de pilotage a été constitué. Il s'est réuni deux fois en 2010 et quatre fois en 2011.

Composition du comité de pilotage :

ORGANISME ET FONCTION
Animatrice ARML Limousin
Chargée de projet ARML Limousin sur expérimentation
Directrice Mission Locale Rurale de la Haute-Vienne
Directrice Mission Locale Agglomération de Limoges
Directrice Mission Locale de la Creuse
Directrice Mission Locale d'Ussel
Directeur Mission Locale de Brive
Chercheur à l'IS CRA (au démarrage)
DIRECCTE

Outils de pilotage :

Un lien sur l'expérimentation « Lutte contre les discriminations » a été mis en place sur l'espace professionnel du site internet de l'ARML avec les outils nécessaires au bon déroulement des ateliers.

Un document partagé entre les Missions Locales et l'ARML sur Google a été mis en place afin de suivre au mieux les inscriptions des jeunes et des entreprises sur les ateliers et les états de présences. Cet outil était consultable par les évaluateurs.

Un programme sur Parcours 3 (logiciel interne des missions locales) a été créé pour suivre toutes les étapes de parcours des bénéficiaires (de l'information, en passant par le positionnement, la présence aux ateliers...).

III. Enseignements généraux de l'expérimentation

A. Modélisation du dispositif expérimenté

Le dispositif s'adressait aux deux protagonistes d'un entretien d'embauche, le candidat et l'employeur, au travers d'ateliers destinés aux jeunes et aux entreprises. Ces deux publics bénéficiaient de présentations différentes de la thématique des discriminations.

Les jeunes participaient à quatre ateliers leur permettant de savoir identifier une discrimination et d'y réagir de façon appropriée. Les employeurs étaient formés, dans le cadre d'un séminaire, à appréhender le risque juridique des paroles et comportements

discriminants et à les éviter. Une mise en pratique était ensuite organisée au moyen de simulations d'entretiens d'embauche entre les jeunes et les employeurs ayant participé à l'action.

B. Enseignements et conditions de transférabilité du dispositif

La mise en œuvre de l'expérimentation a pu différer en termes de modalités suivant les structures. Plusieurs réunions régionales des référents de cette action ont eu lieu et elles ont eu pour effet d'échanger sur les pratiques. Une dernière réunion, de bilan, a donné lieu à un rapport régional accessible à toutes les structures impliquées.

Celui-ci relève les points suivants :

- une mission locale a souhaité ne proposer cette action qu'à des jeunes qui avaient exprimé un sentiment de discrimination et à des entreprises qui avaient des pratiques discriminantes, réelles ou supposées. Ce ciblage n'a pas permis de constituer des groupes suffisants pour le travail collectif tel qu'il avait été prévu. En outre, là où les ateliers étaient proposés à tous les jeunes, ceux-ci pouvaient y participer sans forcément faire part à leur conseiller de leur vécu sur ce sujet. Les discussions en atelier permettaient de libérer la parole pour ceux qui le souhaitaient et les inscriptions basées sur le volontariat respectaient l'intimité de chacun.
- l'approche d'une autre mission locale de l'expérimentation comme outil de préparation au recrutement/embauche auprès des publics jeunes et entreprises a été fructueuse. Cette mission locale, qui n'est pas la plus importante de la région en termes de nombre de jeunes suivis, enregistre les meilleurs résultats quantitatifs quant à la présence sur les ateliers, que ce soit pour le public jeune ou celui des entreprises. Cette ouverture sur tous les publics volontaires s'accompagnait d'une information de tous les personnels de la mission locale qui pouvaient ainsi renseigner les jeunes sur les dates et les contenus des ateliers.
- dans plusieurs missions locales, les conseillers non référents ont assisté aux ateliers. Cette étape est particulièrement importante pour l'appropriation de l'action par ceux qui sont les interlocuteurs principaux des jeunes. Il est essentiel d'intégrer l'action de lutte contre les discriminations au fonctionnement global de la mission locale.

1. Public visé

Le public jeunes : il s'agit d'un public difficile à convaincre de l'utilité d'une telle démarche, même si le sentiment d'être victime de discrimination est souvent évoqué. Même en ayant vécu une situation, vraie ou supposée, de discrimination, des jeunes ont indiqué à leur conseiller ne pas croire qu'il y avait une solution. De plus, la très grande majorité des jeunes qui s'adressent à la mission locale attendent un accompagnement vers l'emploi et ils n'appréhendent pas toujours la plus-value d'actions, qu'ils estiment déconnectées de cette recherche alors qu'elles vont leur apporter des outils concrets pour leurs démarches. La réalité juridique de la discrimination est peu connue et la présence aux ateliers permet justement de clarifier cette notion. Il est à noter que les jeunes qui ont assisté au premier atelier ont, dans leur majorité, suivi l'action jusqu'au bout, ce qui démontre leur intérêt pour le thème, une fois qu'il est correctement défini.

Le public entreprises : l'expérimentation a été très positive auprès des entreprises. Elle a permis de donner une image valorisante de la mission locale, qui proposait une prestation intéressante pour les employeurs, tout en étoffant l'offre de services de cette dernière.

Une partie des entreprises contactées ne faisaient pas auparavant partie du « portefeuille » de la mission locale. Pour les autres, l'expérimentation leur a fait découvrir une nouvelle compétence de la mission locale.

2. Actions menées dans le cadre du dispositif

Ateliers :

Les questionnaires de satisfaction montraient que les jeunes avaient particulièrement apprécié l'atelier centré sur l'approche juridique de la discrimination. Il y a donc une demande d'information sur le thème de la discrimination et une volonté de positionner son vécu par rapport à la loi.

Communication :

Si les outils utilisés dans le cadre de l'action (flyers et affiches pour annoncer les ateliers) ont été jugés comme pertinents et bien construits par les référents, il a probablement manqué un outil de communication élaboré par les jeunes eux-mêmes.

3. Partenariats, coordination d'acteurs et gouvernance

En amont, le travail mené avec l'IS CRA Méditerranée, institut de recherche appliquée a consisté à s'appuyer sur leur expertise en matière de construction et déconstruction des discriminations pour élaborer le contenu des ateliers destinés aux jeunes. Cet institut a également assuré la formation des conseillers référents sur cette expérimentation.

Cette dernière a permis de travailler en partenariat avec les CIDFF et la Halde, devenue Défenseur des droits. La qualité des ateliers animés par ces intervenants a contribué à fidéliser les jeunes durant toute l'action et des liens ont pu être créés ou renforcés avec ces structures. Il est indispensable de s'assurer la collaboration de tels partenaires, reconnus et possédant l'expertise juridique pour délivrer une information précise et rigoureuse sur la réglementation en matière de discrimination.

Des parrains se sont engagés dans cette action et ont bénéficié d'une information sur les discriminations, dans l'optique d'un travail transversal à toute la mission locale sur ce thème.

5. Impacts sur la structure

Au sein des missions locales impliquées, cette expérimentation, qui venait compléter le cycle de formation de l'ensemble des personnels sur le thème de la discrimination, a permis de prendre conscience de l'importance de ce facteur dans les difficultés d'insertion des jeunes mais aussi d'apprendre sur le public suivi.

La préoccupation constante de lutter contre les discriminations dans leur pratique professionnelle a été intégrée par les conseillers. Ainsi, lors du recueil des offres d'emploi, une attention particulière est apportée à ce sujet et un rappel de la loi effectué auprès des employeurs, si besoin est. De même, lors des ateliers de techniques de recherche d'emploi ou des simulations d'embauche, une information fiable peut être donnée aux jeunes sur ce thème ainsi que des éléments de réponse s'ils étaient confrontés à des observations discriminantes lors d'un entretien d'embauche.

Conclusion

L'expérimentation visant à lutter contre les discriminations et menée au sein de cinq des six missions locales du Limousin a permis de donner un coup de projecteur sur des situations bien réelles et dont l'importance était auparavant souvent sous-estimée. Elle a mené les jeunes, comme les employeurs, à une prise de conscience de leurs postures et pratiques. Les conseillers des missions locales sont, à la suite du dispositif global dont faisait partie cette action, mieux formés à identifier les situations de discriminations et à en prendre toute la mesure dans le parcours d'insertion des jeunes.

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**
- **Tableau 4 sur l'exécution financière**

