

## Objectifs des travaux évaluatifs

Une évaluation de l'IEJ allouée (6 lots) et mutualisée (PON, POR) répondant à plusieurs objectifs :

- ❖ **Consolider la compréhension de la logique d'intervention de l'IEJ** en France et analyser finement sa mise en œuvre, ses effets ;
- ❖ **Identifier les impacts** de l'IEJ en France ;
- ❖ **Alimenter la réflexion** sur l'évolution de la politique de cohésion et du Fonds social européen.

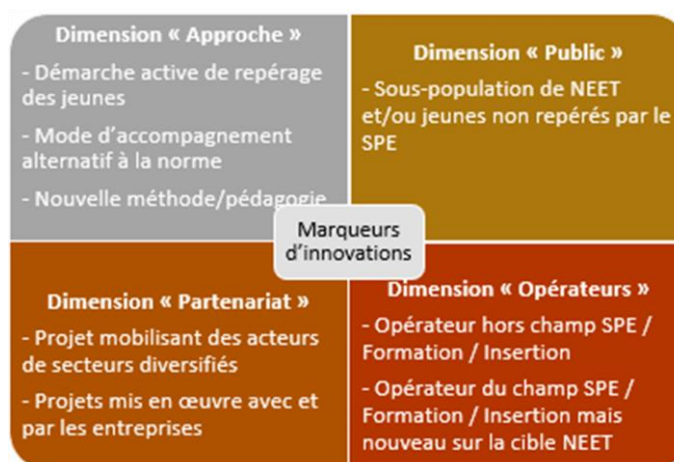
Objectifs du lot n°5 confié à ITINERE Conseil :

- ❖ **Caractériser l'innovation** des projets financés par le programme IEJ ;
- ❖ **Comprendre les apports de ces projets** par rapport à l'existant ;
- ❖ **Identifier l'efficacité** et l'efficacité de ces projets ;
- Mettre en évidence les freins et leviers** à l'émergence de ces projets, à leur développement et à leur pérennisation.

## Comment définir l'innovation ?

Une définition de l'innovation construite en plusieurs étapes au démarrage de la mission :

- ❖ Revue de littérature ;
- ❖ **Sélection de marqueurs généraux** issus de la littérature ;
- ❖ **Recensement d'un corpus de projets innovants** sur la base de ces marqueurs ;
- ❖ **Précision des marqueurs** caractérisant les projets innovants et **affinage du corpus** ;
- ❖ Sélection de **15 projets innovants** à l'aune de **8 marqueurs** d'innovation identifiés et répartis dans **4 dimensions** :



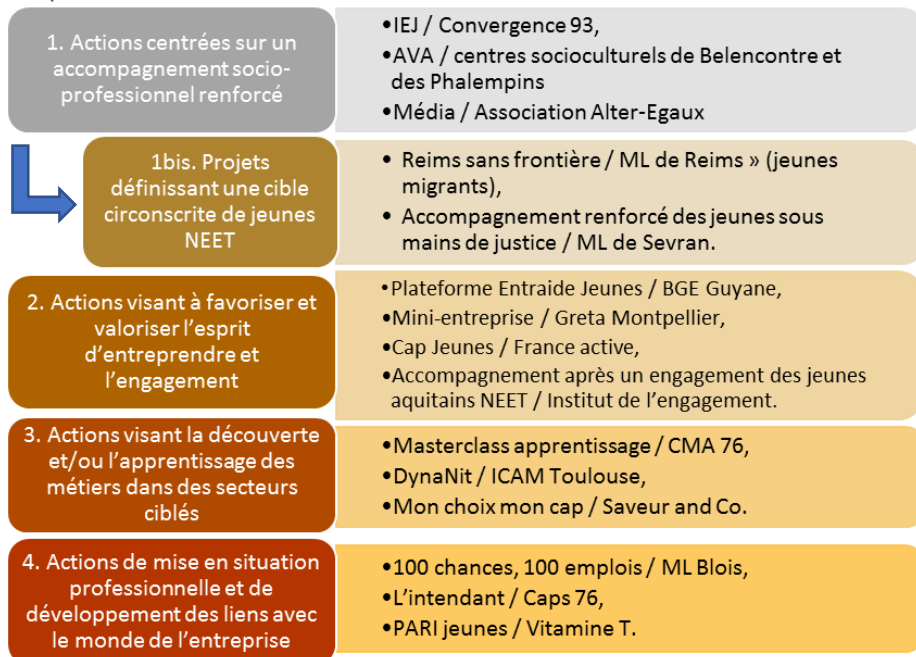
## Quelle méthode ?

**15 études de cas** conduites à l'échelle de « projets » identifiés comme innovants ou expérimentaux

15 projets innovants ou expérimentaux financés dans le cadre de l'IEJ ont fait l'objet d'études de cas. Leur finalité était de **comprendre** les facteurs ayant freiné ou favorisé l'émergence/le déploiement de l'innovation ainsi que les résultats obtenus. Les études de cas ont été conduites selon une **approche qualitative** permettant de croiser **différentes sources d'informations** (analyse des données ; analyse documentaire ; 162 entretiens avec les porteurs, les partenaires, les participants et le service instructeur).

Les 15 projets ont été classés en 4 types d'actions (le premier type d'intervention comporte une sous-catégorie).

Classification des 15 projets étudiés en 4 types d'action renvoyant à leur objet principal



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

L'innovation sociale fait partie de la stratégie d'investissements sociaux de l'Union européenne. A travers les mesures adoptées, l'UE entend, en effet, renforcer les compétences et capacités des personnes pour leur permettre de participer pleinement à la société et au monde du travail<sup>1</sup>. Pour autant, l'innovation sociale n'apparaît pas comme un objectif prioritaire de l'IEJ. Le programme opérationnel national précise simplement que « les projets à conduire devront porter une attention particulière au principe [...] de la stimulation de l'innovation ». Les documents cadre (règlements européens, programmes opérationnels) ne précisent pas les résultats attendus en matière d'innovation. Au niveau de la DGEFP, l'innovation ne fait pas partie des objectifs prioritaires. La priorité était de viser une programmation rapide des crédits dans l'objectif d'agir sur le chômage conjoncturel. Ces éléments ont impacté la manière dont l'innovation a été appréhendée dans le cadre de l'IEJ.

### ❖ Une appropriation variable de la notion d'innovation par les autorités de gestion et les porteurs de projets

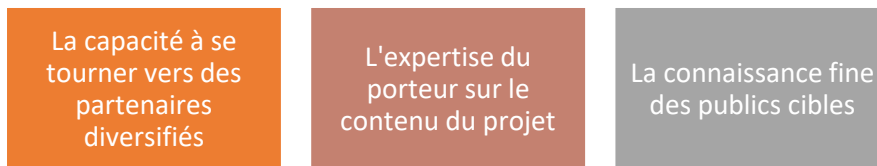
Le déficit de cadrage de l'innovation s'est traduit par une appropriation variable de cette notion tant par les autorités de gestion que par les porteurs de projet. Chaque autorité de gestion a ou non intégré l'outil « IEJ » comme favorisant l'émergence et/ou la consolidation d'innovations mais toutes ont eu des pratiques différentes. Certaines autorités de gestion déléguées ont utilisé l'IEJ comme un « **moyen de renouveler les pratiques** » et d'« **attirer de nouveaux porteurs** ». En revanche, peu mentionnent spécifiquement l'innovation dans leurs appels à projets et aucune ne définit la notion. De manière générale, les autorités de gestion évoquent l'inadéquation entre le « cadre » des appels à projets et le soutien aux projets expérimentaux ou innovants. Cela s'explique à la fois par des délais trop courts de réponses aux appels à projets qui ont été un frein à la construction de projets innovants mais également par un impératif de programmation qui n'incitait pas à se tourner vers des porteurs de projets peu familiers des exigences de gestion des fonds européens. Pour autant, du côté des 15 porteurs de projets rencontrés pour le lot n°5, l'IEJ a été **déterminante dans la création et la structuration des projets innovants** (9 fois sur 15). Ce financement a permis de concrétiser des projets d'expérimentation ou de structurer des projets en cours.

### ❖ Une place limitée pour les projets innovants

En fonction des stratégies de programmation des autorités de gestion mais aussi des dispositifs déjà existants sur les territoires, **les projets innovants ont été confrontés à certaines difficultés**, notamment en termes de recrutement de jeunes NEET. Une **situation de concurrence** a pu être identifiée entre les projets étudiés et des projets s'adressant aux mêmes types de publics, en particulier avec la Garantie jeunes. **Cette concurrence entre dispositifs n'est pas propre aux projets étudiés dans le cadre du lot n°5**. Elle est une caractéristique globale de la politique d'insertion des jeunes en France. La concurrence a rendu les partenariats difficiles, notamment avec les missions locales.

<sup>1</sup> Source : <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1044&langId=fr>

Pour pallier cette problématique, certains porteurs ont su constituer un réseau de partenaires diversifiés avec lesquels ils ont travaillé en synergie afin de repérer des jeunes hors des radars habituels. Certains facteurs facilitants ont pu être identifiés :



❖ *Des innovations limitées en termes de rupture avec l'existant*

Dans les projets étudiés, l'innovation s'exprime essentiellement en termes d'**approches adoptées** par les porteurs de projets pour accompagner les publics. Il ne s'agit pas d'approches radicalement différentes de l'existant mais proposant des améliorations de l'existant (ex : modalités de recrutement des jeunes, responsabilisation des jeunes par rapport à leur projet, intensité de l'accompagnement, mobilisation forte des entreprises) ou ajoutant des solutions issues de différents secteurs (éducation spécialisée, coaching sportif, formation professionnelle continue, insertion professionnelle,...). Dans l'ensemble, **ces innovations sont incrémentales et revêtent différentes formes**, résumées dans le schéma ci-dessous. Ces caractéristiques se combinent fréquemment entre elles mais, en fonction des types d'action, elles ne s'exprimeront pas avec la même intensité.

*Différentes modalités innovantes mise en œuvre dans les projets*



### ❖ Une mise en œuvre partielle du processus d'innovation sociale

Les projets étudiés correspondaient majoritairement à la mise en œuvre d'expérimentations nouvelles ou l'essaimage de projets expérimentés par ailleurs. Néanmoins, il apparaît que **l'appropriation ou la diffusion de l'approche n'ont, dans l'ensemble, été pensées ni par les autorités de gestion, ni par les porteurs de projet, hormis de manière isolée.** Le déploiement, l'essaimage d'expérimentations efficaces ne sont pas une dimension du pilotage de l'IEJ. En effet, eu égard aux objectifs fixés par la Commission européenne, l'attention des autorités de gestion s'est focalisée sur les résultats à la sortie des actions (en termes d'accès à l'emploi ou à la formation) et moins sur les modes d'action à privilégier ou sur la prise en compte des facteurs favorables ou défavorables à l'insertion (freins périphériques, capacité de travail en réseau et légitimité perçue du porteur, capacité de repérage et d'accroche des publics, soutien des politiques locales,...). **Or, l'intérêt de l'innovation est renforcé si l'on en tire des enseignements utiles à l'amélioration des dispositifs, voire des politiques d'insertion des jeunes. En lien avec ce constat, il n'y a pas eu de réelle réflexion jusqu'à présent sur la pérennisation des projets qui ont fait leurs preuves.**

#### Processus d'innovation sociale



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

### ❖ Une population NEET hétérogène peu prise en compte dans les projets

Le concept de « NEET » recouvre des **situations diverses**, allant de jeunes diplômés temporairement éloignés du marché de l'emploi à des jeunes ayant quitté précocement le système éducatif. Ces jeunes peuvent être chômeurs (de courte ou longue durée), avoir renoncé à chercher un emploi, avoir des responsabilités familiales ou une problématique de santé qui les éloignent du marché du travail. A l'image de l'ensemble des actions programmées dans le cadre de l'IEJ, **les projets innovants ou expérimentaux n'ont, à quelques exceptions près, pas tenu compte de cette diversité de situations.** Les porteurs de projets ont indiqué s'adresser « aux jeunes NEET » en précisant parfois une classe d'âge. Seuls 2 des 15 projets se sont adressés spécifiquement à une sous-catégorie de publics NEET (jeunes sous main de justice ; jeunes primo-arrivants, *Série 1bis*). **Or, l'analyse des résultats des projets souligne la nécessité d'avoir une connaissance fine des situations** auxquelles l'intervention s'adresse pour maximiser l'impact.

*In fine*, la majorité des participants relevant des projets étudiés sont des jeunes éloignés, voire très éloignés de l'emploi ou de la formation professionnelle, c'est-à-dire cumulant des difficultés sociales freinant leur parcours d'insertion socio-professionnelle. 5 projets ont accompagné des participants moins éloignés de l'emploi.

*Un ciblage plus ou moins précis des participants et des publics : Illustration des écarts de ciblage entre plusieurs projets*

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

*❖ Des modalités de repérage à adapter aux particularités des jeunes NEET*

Comme pour l'ensemble des projets financés par l'IEJ (cf. Lot n°1 – Rapport final, KPMG – Quadrant Conseil, 2018), **les particularités des jeunes NEET vis-à-vis de l'emploi (motivations, comportements, freins) n'ont pas suffisamment été anticipées** ce qui a accentué les difficultés de recrutement et conduit parfois à adapter les modalités de repérage et d'accompagnement initialement envisagées. Ces adaptations ont pu donner lieu à des procédés innovants qui sont cependant peu valorisés dans le pilotage de l'IEJ. En effet, ceux-ci n'ont pas été financés. La capitalisation des expériences serait un apport important pour la politique d'insertion des jeunes.

En termes de repérage, seule la moitié des porteurs de projets rencontrés ont mis en place une démarche active et innovante combinant des actions de terrain et un repérage partenarial multi canal. Pour l'autre, cette dimension n'a pas été intégrée et le repérage a été essentiellement effectué par les missions locales et les partenaires de l'emploi. Lorsque le repérage n'était pas suffisant, quelques innovations à la marge ont pu voir leur jour :

<p>Une démarche active de repérage des jeunes : 6 projets</p>	<p>Une évolution de la mission de repérage en cours de projet : 2 projets</p>	<p>Une mission de repérage non anticipée : 7 projets</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivité du porteur</li> <li>• Repérage partenarial multi-canal</li> <li>• Actions de terrain</li> <li>• <b>Démarche innovante</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pragmatisme face aux difficultés à recruter</li> <li>• Utilisation des jeunes comme ambassadeurs, démarche « aller-vers »...</li> <li>• <b>Innovations à la marge</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repérage classique (missions locales ; partenaires de l'emploi)</li> <li>• <b>Pas de dimension innovante</b></li> </ul>

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

### ❖ *Des taux de sortie positive variables en fonction du point de départ du public NEET accompagné*

Les projets s'adressant à des jeunes proches de l'emploi obtiennent des résultats généralement meilleurs que la moyenne des projets financés dans le cadre de l'IEJ en termes de sortie positive. Ces jeunes bénéficient généralement d'un meilleur entourage social, et d'une plus grande confiance et estime de soi. Les projets s'adressant à des jeunes plus éloignés présentent en revanche un taux de sortie positive variable d'un projet à l'autre : certains ont des résultats nettement au-dessus de la moyenne, quand d'autres présentent des résultats dans la moyenne. **Les résultats déclarés diffèrent significativement selon le point de départ des publics.** A taux de sortie positive similaire, on remarque que les jeunes proches de l'emploi s'orientent davantage vers l'emploi à l'issue du projet, alors que les jeunes plus éloignés trouvent plutôt une solution de formation professionnelle.

### ❖ *Un facteur d'efficacité des approches mises en œuvre : la proximité avec le monde du travail et les entreprises*

Les résultats auprès des jeunes dépendent également des approches retenues. En effet, certaines interventions sont particulièrement appropriées pour des jeunes proches de l'emploi, tandis qu'elles présentent des limites pour des jeunes plus éloignés. **Deux types d'approches présentent de bons résultats quel que soit l'éloignement des jeunes vis-à-vis de l'emploi :**

Les projets visant l'apprentissage d'un métier

- Pour les jeunes éloignés de l'emploi
- Ces projets proposent un encadrement de qualité et des moyens dédiés importants
- Ils nécessitent en amont un travail sur l'adéquation entre le projet et les aspirations professionnelles du jeune

Les projets reposant sur le renforcement des liens avec le monde de l'entreprise

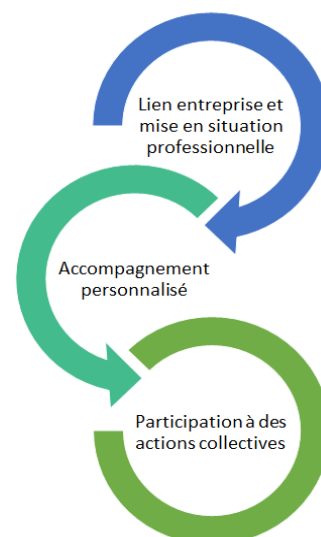
- Efficaces pour les jeunes éloignés ou plus proches de l'emploi
- Ils permettent de multiplier les expériences concrètes de mise en situation professionnelle

Pour certains publics, ces approches doivent être combinées à un accompagnement individualisé permettant de lever les freins périphériques.

Pour autant, l'accompagnement jusque dans l'emploi et la formation n'est pas effectif la plupart du temps. Or, la continuité de l'accompagnement dans les premiers mois d'emploi / de formation a démontré son efficacité en termes de sécurisation du parcours.

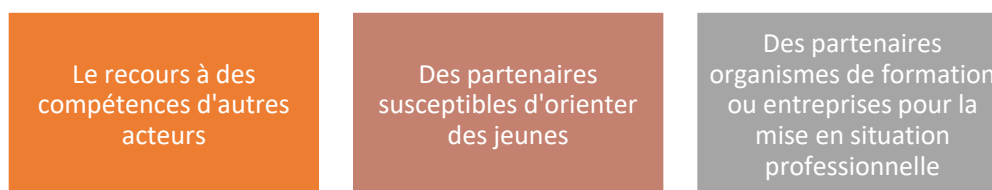
### ❖ 5.1.3. Des effets positifs en termes de remobilisation, d'acquisition de la confiance en soi et de mise en réseau

Parmi les principaux effets positifs identifiés par les jeunes sollicités dans les études de cas, plusieurs récurrences sont mises en évidence : **le lien à l'entreprise ou à des professionnels, l'accompagnement individuel et renforcé** qui se traduit par une relation de confiance avec un référent de proximité, adaptée aux besoins des jeunes, et **les actions de nature collective**. L'articulation entre ces trois dimensions semble maximiser les effets sur les jeunes participants en termes d'insertion socioprofessionnelle.



### ❖ La diversité et la structuration des partenariats comme facteur d'innovation et de réussite des projets

La majorité des projets étudiés s'inscrivent dans un réseau partenarial plus ou moins soutenu selon les projets. Ces partenariats sont de 3 ordres :



Les partenariats impliquant les entreprises ont particulièrement favorisé la réussite des projets innovants.

### ❖ Une combinaison de facteurs favorables à la réussite des projets

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

Une combinaison de facteurs favorables à la réussite des projets



### ❖ *Le devenir des projets IEJ : un retour d'expériences à organiser*

Parmi les projets étudiés, certains vont se poursuivre malgré des résultats limités, d'autres vont s'arrêter ou continuer selon des modalités restreintes même s'ils sont apparus efficaces. Cela entraîne une **perte des acquis qui auraient pu être capitalisés** et, de fait, **minimise l'efficacité de l'IEJ** qui a souvent correspondu à un engagement fort des acteurs et à des moyens financiers importants. Les possibilités de pérennisation, voire d'essaimage, vont dépendre tout à la fois de la capacité du porteur à démontrer l'efficacité de son projet et à rechercher d'autres financements mais aussi des orientations adoptées par les autorités de gestion. Or, sur ce dernier point, la prise en compte par les autorités de gestion des enseignements à tirer des innovations semble limitée. Elle ne permet pas d'alimenter une réflexion plus globale sur les évolutions à apporter aux politiques d'insertion à destination de la jeunesse. **Les porteurs de projets dont l'action a démontré son intérêt peuvent alors se retrouver relativement isolés pour valoriser leur projet**, alors même que certains verraient un intérêt à ce que celui-ci soit repris par d'autres opérateurs. **La question de l'essaimage des projets à plus grande échelle et sur des territoires qui ne sont pas couverts par les porteurs aujourd'hui concernés reste ouverte.**