

# Synthèse de l'évaluation de la mise en œuvre de l'Initiative Emploi Jeunes (IEJ)

Réf AT 04/2015-1 Agence FSE

## 1 Introduction

---

Cette note présente une synthèse du rapport réalisé par le BIEF sur l'évaluation de l'élaboration et la mise en œuvre de l'Initiative Emploi Jeunes (IEJ) durant la période 2014-2015.

L'Initiative Emploi Jeune concerne la mesure 4.2 du Programme Opérationnel (PO) FSE Wallonie-Bruxelles 2020.EU. « Augmentation du nombre de jeunes NEETS (« Neither in employment nor in education and training ») hennuyers, liégeois ou bruxellois mis en activité », et est opérationnelle dans les provinces du Hainaut et de Liège en Région wallonne, en Fédération Wallonie Bruxelles de même qu'à Bruxelles (compétences COCOF).

Les données de cette évaluation sont issues de recherches documentaires (ex : textes légaux, études et recherches, outils méthodologiques) et d'entretiens semi-directifs avec des représentants institutionnels et des représentants de certains projets financés. Les projets étant cependant encore dans des phases de conception (le 2<sup>ème</sup> appel à projets IEJ s'étant clôturé mi-novembre 2015) ou au début de leur mise en œuvre, l'évaluation est donc partielle et gagne à être poursuivie.

Cette note est structurée comme suit :

1. L'initiative Emploi Jeune
2. Le modèle d'évaluation utilisé
3. Les résultats de l'évaluation
4. La mise en perspectives et les recommandations

## 2 L'Initiative Emploi Jeune

---

En raison de la persistance d'un important taux de chômage, en particulier parmi les jeunes peu qualifiés, on a vu ces 30 dernières années se multiplier en Europe, et donc en Belgique, des dispositifs et mesures spécifiques en vue d'insérer les jeunes sur le marché de l'emploi. Ces dispositifs, très diversifiés, ont mis l'accent tant sur l'accompagnement des jeunes, sur des programmes de formation et de qualification, des formules d'emploi tremplin ou des premières expériences professionnelles ... Au niveau européen, des dispositifs tels la Garantie Jeunesse et l'**Initiative Emploi Jeunes**, ont vu le jour.

L'Initiative Emploi Jeune (IEJ) vise tous les jeunes âgés de moins de 25 ans, sans emploi et ne suivant ni études ni formation, qui résident dans des régions-cibles et sont inactifs ou chômeurs, qu'ils soient inscrits ou non en tant que demandeurs d'emploi. Elle vient en appui de la Garantie Jeunesse, dont l'objectif est de s'assurer que les jeunes en dessous de 25 ans reçoivent un emploi de qualité, une éducation, un stage ou une formation endéans les quatre mois qui suivent le début du chômage ou le décrochage de l'école (Règlement FSE n°1304/2013 du PE et du Conseil, 17 décembre 2013 (article 16))

Les budgets alloués à la mise en œuvre de l'IEJ dans l'Union européenne pour la programmation 2014-2020 comportent 3 volets : 3,2 milliards propre à l'IEJ, 3,2 milliards émanant du FSE et 3,2 milliards provenant du cofinancement par les États membres. L'allocation IEJ spécifique à chaque État membre, ainsi que les régions éligibles à l'IEJ au sein de l'État membre, sont définies par la Commission européenne.

## 3 Le modèle d'évaluation

---

Au stade actuel, en Belgique francophone, l'IEJ en est à ses débuts. La sélection relative au premier appel à projets a été adoptée le 10 février 2015 et celle relative au deuxième appel à projets a été adoptée le 12 novembre 2015. La sélection des projets mis en œuvre dans le cadre des plans d'actions IEJ a quant à elle été adoptée le 17 décembre 2015.

Par conséquent, c'est surtout sur la phase d'élaboration de l'Initiative Emploi Jeunes que la présente évaluation a porté. En d'autres termes, en se référant au cadre conceptuel d'évaluation intégrée, développé par le BIEF, elle porte principalement sur les critères d'évaluation suivants : la pertinence, la cohérence externe, la cohérence interne, l'adhésion et, bien que dans une moindre mesure, la faisabilité (partie gauche du schéma de la figure ci-dessous).

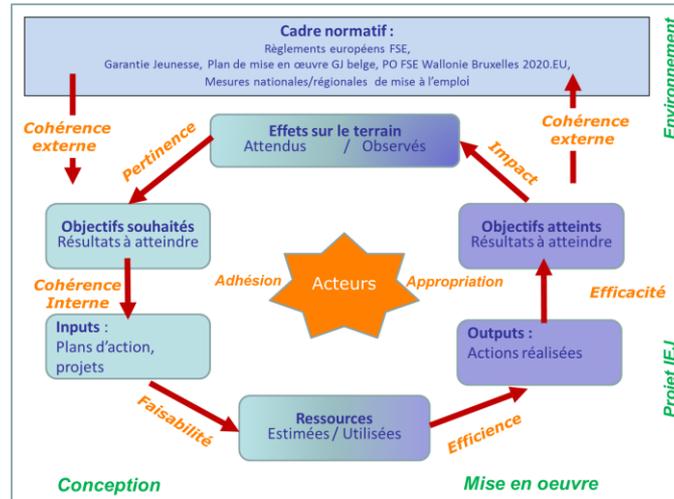


Figure : le cadre d'évaluation d'un projet (BIEF ©)

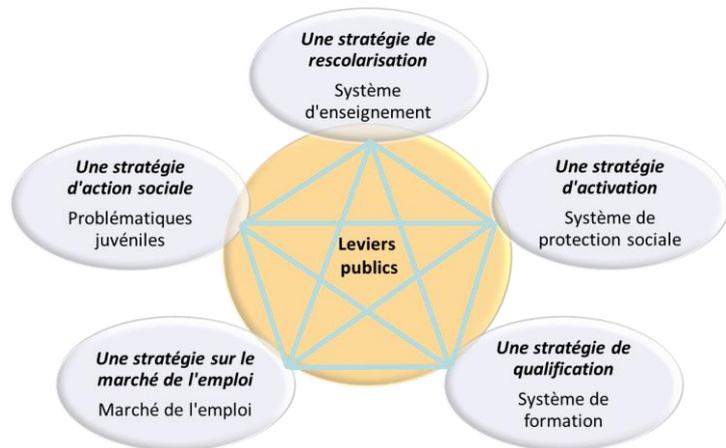
## 4 Évaluation de l'IEJ selon les différents critères

### 4.1 Le critère de la « Pertinence » de l'IEJ

1. La **pertinence** vérifie dans quelle mesure les objectifs de l'IEJ répondent aux attentes, aux besoins réels, aux problèmes identifiés des bénéficiaires (publics et acteurs-cibles) et ce, durant sa conception et sa mise en œuvre.
2. Les **indicateurs** portent sur l'intégration des objectifs de l'IEJ dans un contexte socio-économique, l'identification du public-cible NEETs et de ses besoins spécifiques et l'adéquation des objectifs de l'IEJ en réponse aux besoins des parties prenantes
3. Selon une estimation d'Eurostat en 2014 en Belgique, **12 % des 15-24 ans** rentrent dans la catégorie des NEETs (soit 158.481 NEETs) (Bruxelles : 15,8%, Wallonie : 14,7% , Flandre ; 9,8%, UE: 12,4 %).
4. Le public-cible des NEETs est très **hétérogène** et ses besoins spécifiques complexes (exemple : en terme de statut de demandeur d'emploi, de niveau de qualification ou d'étude, de type d'aide fournies/requises,...). On distingue des jeunes NEETs « vulnérables », car indisponibles ou désengagés, dont le risque de marginalisation est accru et les jeunes NEETs « non vulnérables », tels les chercheurs d'opportunités ou les NEETs volontaires, qui disposent de capitaux économiques et culturels plus importants.
5. L'IEJ cible une certaine catégorie de besoins, volontairement restreinte. Les résultats attendus restent centrés sur un emploi, un accompagnement (psychosocial le cas échéant), un stage, une formation, le retour dans l'enseignement. L'objectif de l'IEJ répond donc **seulement en partie** aux besoins des jeunes NEETs. Tout un pan lié à leurs besoins, non pas d'intégration, mais bien d'insertion, n'est délibérément pas repris dans les résultats attendus de l'Initiative (ex : logement, assuétudes, santé mentale, violence intra-familiale). Néanmoins, même s'ils ne figurent pas au rang de résultat, une partie de ces besoins (hors cibles) peuvent figurer au rang de *stratégies d'actions* en vue d'atteindre les résultats escomptés.
6. De même, l'IEJ n'a pas pour finalités une amélioration générale du **système scolaire**. Toutefois en s'ouvrant aux segments les plus fragilisés des publics scolaires (en décrochage ou en voie de décrochage) et en ouvrant les critères d'éligibilité aux actions favorisant une meilleure articulation entre l'enseignement et le marché de l'emploi, elle s'ouvre à une logique préventive à l'égard du groupe à risque des jeunes déscolarisés.
7. Force est de constater que mettre le jeune, avec toute sa **complexité**, au centre des préoccupations permettra à l'IEJ de rencontrer davantage les besoins de son public-cible.
8. L'évaluation de la pertinence des actions proposées devra être poursuivie lors d'une prochaine évaluation, qui portera sur le niveau « opérateurs ». Elle abordera l'adéquation des mesures proposées et mises en œuvre aux réels besoins des jeunes bénéficiaires.

## 4.2 Le critère de la « Cohérence Interne » de l'IEJ

1. La **cohérence** vérifie dans quelle mesure les stratégies et plans actions planifiés permettront effectivement d'atteindre les objectifs souhaités (en réponses aux besoins du public-cible). Ce critère est évalué durant les phases de conception et de mise en œuvre.
2. Les **indicateurs** portent sur l'identification des stratégies d'actions, l'adéquation de la stratégie d'action au groupe-cible des NEETS, la sélection des projets les plus adéquats, la sélection des opérateurs et des partenariats.
3. L'IEJ invite les acteurs institutionnels et les opérateurs (habituels) à **se positionner** spécifiquement par rapport à un public donné NEETS, en particulier ceux qui se retrouvent hors des circuits traditionnels de prise en charge. Elle souhaite venir directement en aide à des individus, et non à des structures ou des systèmes.
4. Un point fort de l'IEJ est le fait qu'elle accentue la mise en réseau des opérateurs via les partenariats. En effet, elle postule que **c'est en mettant en commun différentes stratégies qu'il est possible de favoriser l'employabilité des jeunes**. Transposée à l'échelle individuelle, cette mise en réseau part du postulat de l'unicité du jeune et de la nécessité de coupler plusieurs actions pour le remettre sur les rails. L'évaluation finale de l'IEJ veillera à valider l'efficacité de cette approche globale de la problématique par une prise en charge unifiée à l'échelle du jeune.
5. De manière générale, les acteurs publics disposent de **5 leviers (ou stratégie d'actions publique)** pour agir sur la transition des jeunes dans leur parcours de l'école à l'emploi.



- La **stratégie de re/scolarisation** concerne, par exemple, les dispositifs d'accrochage scolaire, les dispositifs d'informations sur les études et d'orientation, la reprise d'étude, la formation en alternance, la revalorisation de l'enseignement qualifiant, etc. Les acteurs associés sont l'enseignement secondaire, les CPMS, le SIEP, Infor Jeune, ... ;
  - La **stratégie d'activation** (contrôle et accompagnement) des chercheurs d'emploi concerne, par exemple, les plans d'accompagnement et de suivi des demandeurs d'emploi, les contrats d'intégration, l'accompagnement, l'information et l'orientation, l'aide à la recherche d'emploi assurés par différents opérateurs, etc. Sont associés l'ONEM, le FOREM, les CPAS, les MIRE, ... ;
  - La **stratégie de qualification** concerne, par exemple, la pré-formation et la formation professionnelle, la validation des acquis de l'expérience, les stages en entreprises, etc. Les acteurs associés sont Bruxelles-Formation, l'IFAPME, les OISP, le SFPME/EFMPE, l'enseignement secondaire en alternance, l'enseignement de promotion sociale, les organismes sectoriels, ... ;
  - Les **stratégies de l'action sociale** concerne, par exemple, les services d'aide à la jeunesse non centrés sur l'emploi (orienté vers le social, le handicap, la santé, la santé mentale, le juridique, la famille,...), l'accompagnement social en CPAS, les services jeunesse et Aide à la jeunesse, etc. Les acteurs associés sont l'AWIPH, les CPAS, les maisons de jeunes, les AMO, ... ;
  - La **stratégie d'action sur le marché de l'emploi** concerne, par exemple, les mesures d'aide directe à l'emploi (ex : aide à l'emploi marchand ou non –marchand, l'économie sociale d'insertion, les programmes de mises à l'emploi), les renforcements de l'intérim, les modifications des représentations et pratiques de recrutement des employeurs (ex : luttes contre la discrimination à l'embauche, plan de diversité,...).
6. L'intérêt de l'IEJ est, qu'elle cherche à **coupler l'ensemble de ces stratégies**, via des **partenariats** permettant de surmonter les logiques sectorielles ou institutionnelles, d'accroître la coordination entre les différentes mesures proposées, en accompagnant le jeune dans la durée. Il est cependant à noter que la **stratégie d'actions sur le marché de l'emploi** est sous-représentée dans les plans d'actions actuels des projets retenus par l'IEJ, cette matière étant visée par d'autres politiques publiques.
  7. En termes **d'innovation et d'approches créatrices**, trois tendances peuvent être mises en exergue. En effet, les projets ont cherché, soit à renforcer des actions qui fonctionnent, soit à potentialiser des actions de formation en s'ouvrant aux nouvelles opportunités et à un nouveau public, soit enfin à innover et initier de nouvelles actions. Si l'on observe des initiatives prometteuses, on n'observe toutefois pas encore de véritables **innovations** dans les

pratiques opératoires de prise en charge des jeunes. Il y a un peu de frilosité, des difficultés à sortir des cadres institutionnels établis. Du reste, les innovations ne sont pas non plus encouragées à n'importe quel prix. Jusqu'où, en effet, un acteur peut-il élargir son champ de compétences dans le cadre de développements d'actions « innovantes » ? Jusqu'où un projet IEJ pertinent peut-il être jugé recevable alors qu'il implique des activités qui ne rentrent traditionnellement pas dans la mission d'un opérateur ? La stratégie IEJ se heurte ici aux cadres institués qui ont des implications opérationnelles très concrètes sur ce que les acteurs peuvent faire et ne pas faire dans le cadre de leurs compétences. C'est ici que les partenariats prennent toute leur importance.

#### 4.3 Le critère de l'« Adhésion »

1. L'**adhésion** vérifie dans quelle mesure les acteurs (opérateurs et bénéficiaires) sont en phase avec le projet, que ce soit au niveau des objectifs, des orientations prises, de la mise en œuvre du plan d'action, de son évaluation,... Ce critère est évalué en continu car l'adhésion ou l'appropriation des acteurs peuvent évoluer durant le projet.
2. Les **indicateurs** évalués portent sur les représentations que l'acteur a des objectifs de l'IEJ, du groupe-cible, des actions proposées, etc.
3. L'ensemble des acteurs interviewés s'accorde à dire que l'IEJ, comme moyen d'action de la Garantie jeunesse, permet d'attirer l'attention des pouvoirs publics sur la nécessité d'un **ciblage des jeunes NEETs** (moyennant une acceptation large du concept de NEETs afin par exemple d'y associer le décrochage scolaire précoce, ou d'étendre les tranches d'âge et de travailler avec des groupes « mixtes »).
4. Nombreux sont ceux qui regrettent les difficultés de mise en route (voir critère de faisabilité).
5. Ils soutiennent l'**ouverture des mesures** à prendre (même si elles ne sont pas toujours très innovantes à ce stade) et la création des **partenariats institutionnels** afin de prendre en charge les jeunes dans un **faisceau de mesures** dynamiques.
6. Nous recommandons d'être attentif au maintien de l'adhésion des acteurs au principe de **décloisonnement institutionnel, de partenariat ou de coordination**. Elle sera évaluée à la lueur des projets effectivement menés sur le terrain et des résultats engrangés tant au niveau des opérateurs que des bénéficiaires finaux.

#### 4.4 Le critère de la « Cohérence externe » par rapport aux cadres normatifs

1. La **cohérence externe** vérifie dans quelle mesure l'IEJ est cohérente avec le cadre normatif dans lequel il évolue, que ce soit le Plan Garantie Jeunesse, les réglementations ou programmations européennes, belges, régionales ou locales.
2. Les **indicateurs** portent sur l'intégration des stratégies de l'IEJ dans le Plan Garantie Jeunesse (ou autres) et la complémentarité de l'IEJ avec d'autres instruments de soutien aux politiques visant les jeunes.
3. **L'IEJ s'intègre dans la Garantie pour la jeunesse** dont elle est un instrument financier qui vise à soutenir la mise en œuvre des actions mentionnées. A l'exception des mesures liées au marché du travail (une stratégie non incluse dans l'IEJ car couverte par d'autres politiques publiques), l'IEJ vient renforcer la Garantie jeunesse à travers un ensemble d'axes, tels que le partenariat, la coordination entre services, l'intervention à un stade précoce, bien que de manière différente selon les zones géographiques : les articulations IEJ-GJ sont, à ce stade de la mise en œuvre, davantage travaillées à Bruxelles qu'en Wallonie.
4. Dans ses stratégies, **l'IEJ s'inscrit pleinement dans les politiques wallonnes et bruxelloises** en cours : que ce soit le New Deal et, dans sa foulée, la stratégie 2025 pour Bruxelles qui place la Garantie jeunesse au cœur de ses priorités d'action, la Déclaration de politique régionale de la Région wallonne qui priorise l'emploi des jeunes, etc. De manière générale, les mesures de rapprochement de l'enseignement, la formation et l'emploi sont aussi au cœur des orientations stratégiques des gouvernements, d'autant plus nécessaires que ces compétences relèvent de niveaux de pouvoirs différents, en particulier à Bruxelles. Dans le secteur de l'enseignement, les projets IEJ s'inscrivent dans le prolongement de stratégies politiques en cours, à l'exemple des collaborations entre l'école et les acteurs de l'aide à la jeunesse, impulsé par le décret intersectoriel de novembre 2013 et la création des SAS.
5. L'IEJ est aussi **complémentaire** à certaines stratégies régionales dans la mesure où elle ne finance pas d'activités ciblées sur le marché de l'emploi à proprement parler, mais qu'elle finance des projets qui favorisent bien l'arrivée des jeunes sur ce marché de l'emploi.  
Notons que cette complémentarité a pour conséquence qu'il est difficile de porter une appréciation d'ensemble sur la stratégie globale de l'IEJ dans chacune des régions. Car les publics NEETs sont également pris en charge par d'autres dispositifs qui ne leur sont pas nécessairement spécifiques mais qui contribuent également à leur parcours.

6. Par contre, on relève des **incohérences**, avec certains aspects des mesures promulguées au niveau fédéral concernant l'exclusion du chômage. Cela pourra avoir pour conséquences de réorienter une partie des jeunes vers d'autres dispositifs mis en place (ce qui pourrait être vu par les jeunes et les opérateurs comme une éventuelle perte de temps et d'efficacité).
7. La sixième réforme de l'État pourrait, de même, initier des changements dans les politiques de l'emploi qui sont transférées au pouvoir régional et avoir des répercussions sur les politiques à venir.

#### 4.5 Le critère de la « Faisabilité » de l'IEJ par rapport aux ressources engagées

1. La **faisabilité** vérifie dans quelle mesure les actions envisagées par l'IEJ peuvent être menées à bien compte tenu des ressources envisagées a priori. Il s'agit des ressources humaines, matérielles, financières, temporelles, etc.
2. Les **indicateurs** portent sur l'atteinte des objectifs compte tenu des ressources allouées, l'adéquation du timing et du financement des appels à projets, le réalisme des plans d'actions budgétés et planifiés, la gestion des risques, etc.
3. A ce stade de la mise en œuvre, l'évaluation fait ressortir les **difficultés** rencontrées par les opérateurs lors des appels à projets, tels par exemple les appels à projets lancés avant l'approbation du PO, la non-éligibilité des frais structurels, la difficulté du pré-financement pour les petites structures, la durée totale des projets écourtée au vu des spécificités de mise en œuvre de l'IEJ...
4. Ces difficultés et/ou incertitudes ont peut-être **freiné les opérateurs** qui n'ont pu se préparer correctement vis-à-vis d'un public difficile ou nouveau pour eux, concevoir des dispositifs innovants ou construire un partenariat coordonné.
5. Il est **recommandé** d'offrir plus de cohérence, de transparence afin de construire un cadre sécurisant permettant aux opérateurs d'initier des projets novateurs tant en terme de publics-cibles, d'actions à mettre en œuvre, de partenariats proposés, etc.

## 5 Conclusions et mises en perspectives

---

La présente évaluation, même si elle ne concerne que les premières étapes de la mise en œuvre de l'IEJ, a permis de mettre en évidence la plus-value, et les limites, de la stratégie développée dans le cadre de l'IEJ et plus largement de la Garantie Jeunesse dans laquelle elle s'inscrit. En effet, de manière générale, la pertinence de l'IEJ en tant qu'action ciblant les jeunes catégorisés NEETs, incluant l'hétérogénéité des profils et des statuts et élargie aux jeunes en (voie de) décrochage scolaire correspond bien à une priorité et à une nécessité reconnue par les acteurs sociaux et politiques, en Wallonie et à Bruxelles.

### 5.1 Mise en perspectives

#### 1. Les difficultés d'accrochage des jeunes

Paradoxalement, alors qu'ils constituent le « cœur de cible » des politiques d'activation et des dispositifs d'insertion, de nombreux jeunes catégorisés NEETs sont très éloignés des services proposés ou imposés. Ils sont parfois même non identifiés. L'écart entre le « monde vécu » des jeunes et le « système institutionnel » requière une stratégie d'approche et d'accroche, qui nécessite un travail des deux acteurs en présence : le jeune et l'institution. ***Mais est-ce les jeunes qui sont éloignés des services et des institutions ou les institutions qui sont trop distantes des jeunes ?***

L'IEJ se devrait, au travers des projets retenus et des partenariats proposés de mettre l'accent sur l'importance de reconstruire une relation de confiance interpersonnelle entre le jeune et les opérateurs. Vivre des expériences gratifiantes et valorisantes permet en effet pour le jeune de recréer son estime de soi, son respect de soi et sa confiance en soi. L'IEJ pourrait ainsi promouvoir les projets qui prennent les jeunes là où ils sont et prennent en compte les différentes sphères d'expérience.

#### 2. L'absence de sens et d'efficacité de l'école, pour une partie des jeunes soumis à l'obligation scolaire

En amont des difficultés d'insertion des jeunes sur le marché de l'emploi, c'est la question scolaire qui est posée (i.e.: insuffisante maîtrise des compétences de base, orientation scolaire s'effectuant selon un processus de relégation, importance des taux de décrochages et d'abandon scolaire précoce, etc.). La « remotivation » et la « remobilisation » des jeunes « en mal de scolarisation » passe par l'expérience de la pratique professionnelle (i.e. mini-entreprise, stages, emploi et formation en alternance).

L'IEJ au travers de sa mesure de « Décrochage scolaire » répond en partie à cette demande.

### **3. L'intérêt et les limites des politiques d'activation des demandeurs d'emploi**

La prise en charge globale des demandeurs d'emploi au sein d'un parcours d'insertion (comprenant l'accueil, l'orientation et l'accompagnement, la formation (ex : alphabétisation, formation de base pré-qualifiante ou préformation), la formation qualifiante, la recherche-active d'emploi, la mise à l'emploi, etc.) peut provoquer l'allongement et la segmentation considérable du projet professionnel du jeune NEET, peu propice à sa remotivation et à son réaccrochage.

La complexité de ce parcours, son caractère obligatoire, la diversité des opérateurs impliqués, la dissociation entre opérateurs d'accompagnement et mise à l'emploi, le formatage des offres d'emploi,... sont de réelles contraintes que le jeune n'est pas toujours à même d'appréhender.

Il s'agit donc pour l'IEJ de promouvoir les projets qui remettent le jeune NEET au centre du processus d'accompagnement et qui s'appuient sur la notion de responsabilité sociale des entreprises pour promouvoir des « plans de diversité » et infléchir les pratiques de recrutement des employeurs.

### **4. Les vertus et les difficultés des partenariats et du réseau d'action publique**

Nous pensons qu'une meilleure structuration des différentes stratégies et dispositifs serait porteuse de plus-values : diminution du nombre d'intervenants, clarification des rôles, partenariats facilités, complémentarité des services, meilleure visibilité et lisibilité pour les demandeurs d'emploi et pour les employeurs,...

Mais comment coordonner l'action publique en matière d'enseignement, d'emploi, de formation, et de protection sociale, alors qu'elle est, historiquement cloisonnée et dispersée, en fonction des niveaux de pouvoir, des répartitions des compétences, des initiatives des uns et des autres. En l'état actuel, la structuration de l'insertion socioprofessionnelle laisse subsister des « marges de manœuvre », sources parfois d'« incohérences » dans les relations entre les différents partenaires. En effet :

- les portes d'entrée du jeune NEET auprès des opérateurs peuvent être multiples ;
- le jeune est associé à plusieurs acteurs institutionnels qui mettent chacun en œuvre, leur propre dispositif d'accompagnement ;
- le jeune peut être confronté à des modalités d'accompagnement divergentes entre opérateurs (ex : contrainte, hors travail);
- le jeune est en contact avec plusieurs interlocuteurs qui peuvent chacun prétendre, de manière légitime, être son référent principal ;
- ...

Afin de structurer des partenariats porteurs de sens, l'IEJ peut inciter des partenariats basés sur :

- « Le tout en un » où chaque dispositif proposé est en charge d'une mission globale d'accompagnement, de formation et de mise à l'emploi. Le jeune NEET n'a de ce fait qu'un seul interlocuteur de référence.
- « Le parcours d'insertion » où les prestations sont effectuées de manière modulaire par une diversité d'opérateurs spécialisés. Le jeune NEET « circule » entre différents interlocuteurs de référence.
- « Les besoins du public » où la répartition du public est effectuée sur la base de ses spécificités et de ses besoins (alphabétisation, détermination ciblée, détermination généraliste, formation de base, préformation, Atelier de Formation par le travail, Formation Qualifiante et perfectionnement). Le jeune NEET y construit son projet sur mesure.

Chaque partenariat se doit d'apporter une solution globale aux besoins du public.

### **5. La nécessité d'impliquer les employeurs comme acteurs des transitions des jeunes**

En écho des interrogations à propos des jeunes (« Où sont les jeunes ? », « Qui sont-ils ? », « Que veulent-ils vraiment ? », « Comment les accrocher ? »), l'importance des « employeurs », comme « acteurs » de l'insertion et des transitions des jeunes, est souvent soulignée.

L'enjeu est de dépasser la vision d'un employeur « client à satisfaire » ou « adversaire -profiteur » pour les associer davantage comme partenaires des transitions des jeunes au travers, par exemple, de projets ponctuels, d'initiatives et de démarches plus locales, de soutien aux PME dans leurs démarches d'encadrement des jeunes en stage, en alternance ou en premier emploi.

L'IEJ peut, à nouveau, inciter les porteurs de projets à accroître les partenariats entre opérateurs publics et les entreprises afin qu'elles contribuent à la structuration du processus d'insertion socioprofessionnelle ; que ce soit par des interventions sur l'offre de formation ou sur les modes de recrutement, d'embauche et de gestion de la main d'œuvre, etc.

## 5.2 Plus-value et limites de l'IEJ

Au regard de ces constats, de ces enjeux et de ces balises, qui constituent autant de défis, la stratégie déployée, à ce stade de l'évaluation, dans le cadre de l'IEJ et les instruments de sa mise en œuvre présente à la fois des plus-values et des limites.

- L'IEJ est ouverte à un **ciblage des jeunes NEETs** par-delà leurs catégorisations institutionnelles et statutaires (soumis à l'enseignement obligatoire, scolarisés, en décrochage, inscrits ou non comme demandeurs d'emploi, en stage d'insertion, relevant de la formation professionnelle, bénéficiaires de l'aide sociale...);
- Elle est ouverte à des actions visant, pour les segments les plus fragilisés des publics en âge scolaire, à **redonner sens** aux apprentissages et à susciter des dynamiques d'accrochage des publics les plus vulnérables;
- Tout en étant focalisée sur l'insertion socio-professionnelle, l'IEJ offre un cadre suffisamment souple que pour pouvoir y accepter une **panoplie variée de stratégies d'actions**. Les bénéficiaires sont définis de manière large, puisqu'ils incluent les acteurs de l'enseignement, les acteurs de la formation, les acteurs de l'aide à la jeunesse, les acteurs des services d'aide à l'emploi, etc. ;
- De par sa mise en œuvre institutionnelle et ses critères d'éligibilité, l'IEJ vise à susciter et renforcer les **partenariats entre les différents acteurs** pour offrir une prise en charge globale du jeune, et ce en maximisant tant les moyens que les stratégies.

Si la volonté d'une plus grande transversalité et d'un découplage est évidente, elle reste cependant tributaire de découpages institutionnels et organisationnels, au risque de complexifier la gestion financière ou administrative des projets. De même, le travail en réseau demeure à ce stade au niveau des "réseaux de partenariats institutionnels" sans pour autant constituer des « réseaux de soutien des bénéficiaires » ;

- Elle s'inscrit dans un **contexte normatif** soumis à des logiques parfois contradictoires entre les politiques mises en œuvre aux différents niveaux de compétence (fédéral, régional) ;
- Elle reste pour l'essentiel focalisée sur **une action sur les personnes**. À défaut d'une articulation entre une action sur l'offre (les jeunes NEETs, les demandeurs d'emploi, etc.) et une action sur la demande (le marché de l'emploi, son ouverture à l'intégration de jeunes aux profils moins "compétitifs", les opportunités réelles d'une expérience professionnelle, voire d'une insertion professionnelle durable), le risque serait, une nouvelle fois, de déconnecter les logiques d'accompagnement et celles de mise à l'emploi.
- Et paradoxalement, elle **n'intègre pas directement les employeurs** et les organismes syndicaux comme acteurs de l'insertion des jeunes.

## 5.3 Recommandations

Cette première évaluation étant limitée à l'analyse de la phase de conception et au début de la mise en œuvre des projets, il s'agira pour fonder une évaluation plus substantielle de prendre en compte le niveau de la mise en œuvre opérationnelle, de ses impacts et des effets sur le terrain.

Nos recommandations, à ce stade, sont, volontairement simples, sans être simplistes :

- **S'assurer de la pertinence des actions proposées vis-à-vis de jeunes**  
Le public-cible des jeunes NEETs est très hétérogène et a des besoins spécifiques complexes. Sa prise en charge nécessite une approche globale, tant de qualification, de socialisation, de mise à l'emploi,... Si l'IEJ reste focalisée sur l'insertion professionnelle des jeunes ; elle s'ouvre également à des dimensions scolaire et de socialisation.  
Nous recommandons, dans les critères d'évaluation des projets, de s'assurer que les opérateurs ont réalisé une analyse approfondie des besoins de jeunes NEETs, identifié leurs demandes, contraintes et/ou attentes et construit des plans d'actions innovants qui répondent spécifiquement à ces multiples besoins identifiés
- **Oser les actions innovantes**  
Atteindre effectivement les objectifs souhaités par l'IEJ nécessite de mettre en œuvre des actions cohérentes et novatrices, tant pour le public-cible que pour les opérateurs.  
Nous recommandons d'avoir une réflexion sur « ce qu'est une action innovante dans le domaine de la réduction du chômage des jeunes », tant pour le jeune que pour l'opérateur. Pour le jeune : Est-ce changer de posture dans l'accompagnement proposé ? Est-ce prendre en compte son projet professionnel de manière globale ? Est-ce l'accompagner dans la durée sur toutes les composantes de son projet ? Pour l'opérateur : est-ce s'ouvrir à un nouveau public-cible, à un nouveau partenariat, à de nouvelles actions, ... ?

Nous recommandons, d'inciter les opérateurs à s'associer entre eux, et de construire des **partenariats** autour du projet du jeune, afin d'aller le chercher « là où il est » et de l'accompagner durant tout son projet personnel et professionnel.

Nous pensons que ces approches innovantes permettront de passer d'une logique de convocation de ce public et de structuration institutionnelle de l'offre à une logique de « **mise au service de** » et permettront que les projets IEJ répondent bien aux besoins des NEETS tels que eux-mêmes les perçoivent, et non tels que les institutions les voient.

- **Promouvoir les actions combinées qui associent différentes stratégies d'actions publiques**

Le partenariat permet d'associer différents opérateurs, mais il pourrait être judicieux que ces opérateurs soient associés à des stratégies d'actions différentes.

Nous proposons que la richesse de ce partenariat soit encouragée lors de la mise en œuvre des projets (i.e. partenaires associés à différents levier d'actions).

- **Renforcer les connections au marché de l'emploi**

Il est essentiel de renforcer, aux différents niveaux, mais surtout au niveau opérationnel du parcours du jeune, les connexions au marché de l'emploi, dans ses différents segments. Pour avoir du sens, le parcours d'insertion ne peut se contenter de conduire les jeunes « au seuil de l'emploi » ou dans une antichambre : il doit être en mesure d'assurer une perspective effective. C'est à cette condition que l'engagement contractuel des différentes parties, dont le jeune, peut être fondé et que peuvent être clarifiées les responsabilités de chacun.

Or, la stratégie d'actions sur le marché de l'emploi est sous-représentée dans les projets IEJ, alors qu'elle est une des clés majeures de la mise à l'emploi.

Nous proposons d'inciter les opérateurs à initier des synergies ou partenariats avec un opérateur associé à cette stratégie Emploi et/ou à mettre lui-même en œuvre des actions associées à la stratégie Emploi.

- **Promouvoir les actions publiques sous-représentées**

Certains projets novateurs sont à la limite de l'éligibilité du public-cible. Or ils pourraient contribuer à l'atteinte des objectifs de l'IEJ. Nous recommandons de vérifier si une certaine latitude est envisageable et, si oui, selon quels critères.

- **Poursuivre l'évaluation de l'initiative**

L'évaluation de la mise en œuvre effective des projets et l'évaluation finale de l'IEJ se devront d'aborder les différents critères d'efficience, d'efficacité, d'impact et d'appropriation par les parties prenantes. Il s'agira tant d'évaluer l'obtention des résultats attendus au moindre coût, que l'impact des projets IEJ sur les projets professionnels des jeunes. L'appropriation des projets par les acteurs, vis-à-vis de leur mise en œuvre, des partenariats mis en place, des résultats obtenus, ... permettra de valider l'importance de cet accompagnement et l'intérêt d'une prise en charge globale du jeune.

Certains projets pourraient faire l'objet d'une évaluation plus approfondie. Ces projets seraient sélectionnés en fonction du type d'opérateurs, des caractéristiques des bénéficiaires, de l'ancienneté du projet ou du type de financement passé, et de l'aspect novateur du partenariat ou des actions proposées. Ces évaluations permettraient de préciser la pertinence, l'efficacité et l'impact de l'IEJ.