

« Développer le réseau professionnel des jeunes diplômés issus des quartiers populaires »

RAPPORT D'ÉVALUATION

« ITINERE CONSEIL »



Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative
Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse
95 avenue de France – 75650 Paris cedex 13
www.jeunes.gouv.fr/experimentation-jeunesse



Cette évaluation a été financée par le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse dans le cadre de l'appel à projets quatre territoires « Coordination pour l'insertion des jeunes dans le Val d'Oise » lancé en 2010 par le Ministère chargé de la jeunesse.

Le fonds d'expérimentation 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.

Les résultats de cette étude n'engagent que leurs auteurs, et ne sauraient 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'Expérimentation pour la Jeunesse
95, avenue de France 75 650 Paris Cedex 13
Téléphone : 01 40 45 93 22
<http://www.experimentationsociale.fr>

Pour plus d'informations sur le déroulement du projet, vous pouvez consulter sur le site www.experimentationsociale.fr la note de restitution finale soumise au FEJ par le porteur de projet .



Intitulé du projet

Développer le réseau professionnel des jeunes diplômés issus des quartiers populaires

Structure porteuse du projet

Association Nos Quartiers ont des Talents

M. François-Xavier HUARD, secrétaire général.

M. Olivier FOURNIER, responsable du développement national des partenariats publics.

Structure porteuse de l'évaluation

ITINERE CONSEIL

Romain SEIGNEUR, consultant chargé d'études.

Durée d'expérimentation : 16 mois de septembre 2010 à décembre 2011.

Date de remise du rapport d'évaluation : Juin 2012

Le projet de Nos Quartiers ont des talents s'inscrit dans l'appel à projets 4 territoires. Trois autres projets sont par ailleurs mis en œuvre dans le cadre de cet appel à projets sur le territoire du Val d'Oise. Ils ont pour point commun de viser le développement du partenariat entre acteurs des territoires, en vue d'apporter aux jeunes ciblés une réponse mieux coordonnée et cohérente.

L'action a consisté à mettre en relation des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, en recherche d'emploi, issus prioritairement des quartiers de la politique de la ville au sein de la Communauté d'agglomération Val-de-France, avec des cadres d'entreprises qui les parrainent pour favoriser leur insertion professionnelle. Au-delà du parrainage en lui-même, le projet visait une intensification des relations avec les partenaires du territoire pour améliorer l'identification de l'association, de son action et susciter des prescriptions. 38 jeunes ont ainsi été parrainés et une démarche approfondie de rencontres avec les acteurs du territoire a été menée sur la durée du projet.

L'évaluation du projet, qui a procédé par une approche essentiellement qualitative, permet de tirer les conclusions suivantes :

- L'action apporte une réelle plus-value car elle s'adresse à un public en partie ignoré par les acteurs locaux, car non prioritaire au regard des difficultés principales rencontrées en matière d'accès à l'emploi, qui touchent plutôt des jeunes pénalisés par l'absence de diplôme.
- Dans la pratique cependant, l'apport du parrainage reste variable selon les cas. Certaines situations ont apporté la preuve d'une grande utilité pour aider les filleuls à lever des freins à l'embauche, quand il a été plus difficile de distinguer des apports évidents dans d'autres cas.
- Une forme d'ambiguïté quant au public visé est apparue en filigrane comme une difficulté, qui influe sur le déroulement de l'action et rend parfois délicate sa compréhension.
- Le développement des partenariats a principalement consisté en une première étape d'information générale et de prise de contact avec l'ensemble des acteurs de l'insertion et de l'emploi du territoire.
- Enfin, le financement à titre expérimental d'une action déjà largement développée au niveau national, pose question et rend caduque la réflexion sur les perspectives d'une généralisation future, celle-ci étant déjà en cours et soutenue par les pouvoirs publics.



SYNTHESE

Le projet de Nos Quartiers ont des talents s'inscrit dans l'appel à projets 4 territoires. Trois autres projets sont par ailleurs mis en œuvre dans le cadre de cet appel à projets sur le territoire du Val d'Oise. Ils ont pour point commun de viser le développement du partenariat entre acteurs des territoires, en vue d'apporter aux jeunes ciblés une réponse mieux coordonnée et cohérente.

L'action a consisté à mettre en relation des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, en recherche d'emploi, issus prioritairement des quartiers de la politique de la ville au sein de la Communauté d'agglomération Val-de-France, avec des cadres d'entreprises qui les parrainent pour favoriser leur insertion professionnelle. Au-delà du parrainage en lui-même, le projet visait une intensification des relations avec les partenaires du territoire pour améliorer l'identification de l'association, de son action et susciter des prescriptions.

Le territoire ciblé regroupe quatre communes du sud-est du Val d'Oise : Arnouville-lès-Gonesse, Garges-lès-Gonesse, Sarcelles et Villiers-le-Bel. Situé dans la banlieue nord de Paris, il est une partie très urbanisée du Val d'Oise, fortement marquée par l'importance des quartiers de la politique de la ville. Ce territoire constitue une échelle intéressante pour expérimenter de nouveaux projets favorisant l'insertion professionnelle des jeunes ; projets qui peuvent s'appuyer sur un tissu d'acteurs locaux très développé. L'originalité de l'action de NQT est de viser les jeunes diplômés de ce territoire (Bac +4 au minimum) tandis qu'habituellement, la problématique majeure et donc les actions qui en découlent, concernent les jeunes peu ou pas diplômés et les jeunes en grandes difficultés sociales et professionnelles. L'action se destine donc à un public restreint (6,1% des habitants de la Communauté d'agglomération Val-de-France disposent d'un diplôme supérieur à Bac +2, contre 12,6% sur le Val d'Oise et 22,4% en Île-de-France), souvent invisible et dont les difficultés d'insertion professionnelle ne sont pas prises en charge par les acteurs locaux, pour qui les titulaires d'un master ne constituent pas, en tout état de cause, la priorité. Ces difficultés, qu'elles soient évoquées par les jeunes eux-mêmes, par le service d'orientation de l'université ou par les parrains, sont identiques à celles de nombreux jeunes diplômés : marché de l'emploi actuellement peu propice, inexpérience pénalisante sur ce marché à forte concurrence, méthodologie de recherche mal adaptée (manque de préparation dans les cursus, projets imprécis, démarches encore trop calquées sur le modèle étudiant et pas suffisamment professionnelles), difficultés à obtenir des retours de la part des employeurs n'ayant pas donné suite pour améliorer les futures candidatures, méconnaissance du monde de l'entreprise, manque de réseau, difficultés à se valoriser, etc.

Dans le projet déposé par l'association, les deux raisons principales aux difficultés que rencontrent les diplômés des quartiers prioritaires, pour accéder à un emploi qui

corresponde à leur niveau de qualification, étaient de l'ordre de la discrimination (patronyme à consonance étrangère, origine du candidat et lieu de résidence) et du manque de réseau professionnel. En ce qui concerne la discrimination, si l'association évoque la problématique en tant qu'élément de contexte justifiant son intervention, elle insiste fortement pour préciser que son action ne vise pas à lutter contre la discrimination en elle-même, mais qu'elle œuvre pour l'égalité des chances. La discrimination est en effet une problématique extrêmement délicate à traiter car rarement frontale, souvent insidieuse et donc difficile à identifier et à caractériser. Ainsi, si l'association en fait un préalable à son action, les pratiques qu'elle met en œuvre ne visent pas à lutter contre les discriminations, comme le font certaines associations qui soutiennent les victimes et/ou qui travaillent à la prise de conscience de cette problématique dans l'espace public. Les leviers d'action de NQT concernent plutôt les problématiques qui sont communes à la plupart des jeunes diplômés, mais qui peuvent être amplifiées pour ceux qui sont originaires des quartiers et qui se surajoutent de fait à cette problématique de discrimination à laquelle ils peuvent être sujets. Ainsi, l'association fait le choix d'agir prioritairement sur le manque de réseau professionnel et sur le manque de méthode pour accéder à l'emploi (définition d'un projet professionnel cohérent et réaliste, rédaction de CV et de lettres de motivation, comportement en entretien d'embauche). Il faut également ajouter un travail sur le manque de confiance en soi, car le parrainage contient une dimension de coaching qui vise à permettre à ces jeunes de prendre conscience de leurs capacités et donc d'adopter une attitude plus favorable à l'obtention d'un emploi.

L'évaluation du projet s'est articulée autour de deux registres :

- La mesure de l'efficacité des dispositifs en termes de changements institutionnels et d'amélioration de la coordination des acteurs ;
- L'évolution de la perception des jeunes induite par la mise en place du dispositif.

Une approche qualitative par entretiens a été privilégiée, permettant une analyse axée sur les représentations sociales des parties prenantes du projet d'une part, et de type institutionnel et organisationnel des conditions locales de mise en œuvre du projet d'autre part.

Les investigations suivantes ont été conduites :

- Série d'entretiens avec un échantillon de 11 jeunes diplômés ayant participé à l'action.
- Série d'entretiens avec un échantillon de 11 parrains et de marraines de ces jeunes.
- Série d'entretiens avec les salariés de NQT en charge de la mise en œuvre de l'expérimentation.
- Série d'entretiens auprès des principaux partenaires associés à l'action de Nos quartiers ont des talents dans le cadre de ce projet (Pôle Emploi Garges-lès-

Gonesse, commune d'Arnouville-lès-Gonesse, commune de Garges-lès-Gonesse, service emploi et politique de la ville de la Communauté d'agglomération Val-de-France, Espace emploi de la Communauté d'agglomération Val-de-France à Villiers-le-Bel, Espace emploi de la Communauté d'agglomération Val-de-France à Garges-lès-Gonesse, Préfecture du Val d'Oise, Direccte Val d'Oise, Université de Cergy-Pontoise)

Le public effectivement touché a été constitué des jeunes diplômés de Master 1 et de Master 2, âgés de 25 ans au maximum (26 ans dans trois cas). Sur la durée de l'expérimentation, 38 jeunes ont été accompagnés sur les 40 prévus initialement. A noter qu'en dehors de cet appel à projet, l'association cible habituellement les moins de 30 ans. Ainsi, parallèlement à l'expérimentation, il y a eu davantage de jeunes de 26 à 30 ans du Val-de-France accompagnés par l'association que de jeunes concernés par l'action évaluée. La majeure partie des bénéficiaires (20 jeunes soit 53%) résidait dans un quartier prioritaire de la politique de la ville, dans la plupart des cas (18/20) en zone urbaine sensible (ZUS). Les 18 autres bénéficiaires (soit 47%) résident donc au sein des communes de la CA Val-de-France, mais en dehors des quartiers considérés comme prioritaires. Le projet précisait que les jeunes ciblés devaient être : « *prioritairement issus des quartiers prioritaires de la communauté d'agglomération du Val de France, ou à défaut de communes intégrant des quartiers prioritaires* ». Le public touché s'inscrit donc bien dans ce cadre. Cependant, la question du public et de sa réelle appartenance au « quartier » apparaît en filigrane comme un point de vigilance au cours des investigations. Une clarification aurait été nécessaire car certains partenaires et particulièrement des parrains ont pu avoir des réactions négatives, en indiquant que les jeunes qui leur étaient envoyés ne correspondaient pas au public visé de jeunes diplômés des quartiers rencontrant des difficultés particulières d'insertion, pour lesquels ils s'engagent à apporter leur expérience.

Sur un plan qualitatif, l'interrogation des parrains et des bénéficiaires a permis d'identifier des évolutions positives au regard des problématiques évoquées ci-dessus, en termes de définition de projet professionnel, d'adaptation de la méthodologie de recherche, de travail sur la présentation de soi et de comportement à adopter en entretien. Ainsi, les effets en termes d'insertion professionnelle des bénéficiaires ont été plutôt positifs. Néanmoins les parrains restent tout de même assez modestes et réalistes dans leurs discours car leur intervention, si elle peut être utile et ils le pensent, ne peut pas pour autant être considérée comme l'unique facteur permettant à ces jeunes de lever les freins précédemment évoqués. Le point de vue des jeunes est également nuancé. Globalement, ils perçoivent le parrainage comme un coup de pouce, comme un plus, mais qu'il serait abusif de considérer en lui-même comme décisif, compte tenu du rythme des rencontres avec les parrains et au regard de l'ensemble des démarches qu'ils entreprennent par ailleurs et de la « valeur » de leur diplôme. De plus il a été constaté que ces apports du parrainage restaient variables selon les cas. Certaines situations ont apporté la preuve d'une grande utilité pour aider les filleuls à lever des freins à l'embauche, quand il a été plus difficile de distinguer des apports évidents dans d'autres cas.

Le développement des partenariats a quant à lui principalement consisté en une première étape d'information générale et de prise de contact avec l'ensemble des acteurs de l'insertion et de l'emploi du territoire. S'il n'est que rarement possible de parler de réel travail en commun autour de l'action entre les partenaires (hormis pour ceux comme Pôle Emploi avec lesquels un partenariat actif était déjà en place avant l'expérimentation), des effets sont perceptibles et quelques partenaires se sont impliqués plus activement. On constate donc que la mobilisation autour de l'action de l'association s'est réellement développée. Le dispositif est désormais connu de la plupart des partenaires du territoire. Certes le besoin reste mineur à leurs yeux et les bac +5 ne seront jamais leur priorité, mais ce dispositif peut jouer un rôle important en favorisant l'accès à l'emploi des hauts diplômés de ces territoires. Il permet de valoriser le mérite, ce qui est symboliquement important puisque cela peut encourager les jeunes de ces quartiers à s'investir dans des études longues.

Enfin, le financement à titre expérimental d'une action déjà largement développée au niveau national, pose question et rend caduque la réflexion sur les perspectives d'une généralisation future, celle-ci étant déjà en cours et soutenue par les pouvoirs publics.

En conclusion, le projet de Nos quartiers ont des talents a été pertinent, en ce qu'il s'adresse à un public de jeunes diplômés pour lequel peu d'actions visant l'insertion professionnelle sont mises en œuvre, le diplôme devant jouer ce rôle. C'est un public qui n'est pas considéré comme prioritaire, a fortiori sur un territoire où les problématiques majeures concernent les personnes peu ou pas diplômées. Pour autant, ces jeunes rencontrent des difficultés notables pour accéder à un premier emploi en rapport avec leur niveau de qualification. Ces difficultés sont accrues par un certain nombre de freins pour des jeunes issus des quartiers prioritaires, originellement éloignés du monde vers lequel ils se dirigent. Leur offrir la possibilité de bénéficier des conseils avisés de professionnels en exercice apparaît cohérent au regard de leurs besoins.

Sur un plan pratique, l'action a été mise en œuvre efficacement, a permis le parrainage effectif de jeunes et une connaissance plus large des activités de l'association par les partenaires du territoire. Néanmoins, un certain nombre de difficultés peuvent être relevées. Sur l'action en elle-même, les ambiguïtés sur le public visé et sur les enjeux réels de l'action provoquent des critiques et appellent des clarifications. De plus, les situations de parrainage observées sont relativement différentes et la plus-value réelle du parrainage fluctue en conséquence ; de la relation très approfondie aux apports manifestes, à une relation distante aux apports moins flagrants.



PLAN DU RAPPORT

INTRODUCTION GENERALE	10
I. L'expérimentation.....	10
1. Objectifs du projet et nature de l'action expérimentée	10
i. Les objectifs du projet	10
ii. Le public cible	11
iii. Les actions mises en œuvre	11
iv. Les partenaires mobilisés	13
v. La place du projet sur le territoire	15
2. Objectifs et modalités de l'évaluation.....	15
i. Problématique et méthodologie mise en œuvre.....	15
ii. Validité interne	18
II. Enseignements de politique publique	18
3. Résultats de l'évaluation	18
i. Les publics touchés par l'expérimentation	18
Caractéristiques des bénéficiaires de l'expérimentation	18
ii. Les effets du dispositif expérimenté.....	23
Effets de l'expérimentation sur le public bénéficiaire	23
Effets attendus et effets induits / inattendus	24
Gouvernance et coordination d'acteurs	28
4. Validité externe des résultats et perspectives de généralisation/essaimage.....	29
i. Caractère expérimental du dispositif évalué	29
ii. Caractère transférable du dispositif et changement d'échelle.....	29
Représentativité du terrain, des acteurs et du public bénéficiaire.....	29
Transférabilité du dispositif.....	30
iii. Rôle de l'évaluateur dans l'expérimentation.....	30
CONCLUSION GENERALE.....	30



INTRODUCTION GENERALE

Le projet mis en place par Nos Quartiers ont des Talents (NQT) consiste en un parrainage de jeunes diplômés, issus principalement des quartiers prioritaires de la politique de la ville de la Communauté d'agglomération Val-de-France, par des cadres d'entreprises.

Le territoire ciblé regroupe quatre communes du sud-est du Val d'Oise : Arnouville-lès-Gonesse, Garges-lès-Gonesse, Sarcelles et Villiers-le-Bel. Situé dans la banlieue nord de Paris, le territoire est une partie très urbanisée du Val d'Oise, fortement marquée par l'importance des quartiers de la politique de la ville. Il compte 140 000 habitants dont la moitié est âgée de moins de 30 ans¹ et autour de 16% ont entre 15 et 24 ans². Cela en fait un territoire jeune, dans un département qui l'est déjà, comparativement à la situation observée aux niveaux régional et national. Leur situation y est plus difficile qu'ailleurs : faibles taux de scolarisation, forte proportion de jeunes non diplômés, forte part des 17 ans ayant des difficultés de lecture, forte part des 17 ans déscolarisés, fort taux d'inactivité des 15-24 ans et fort taux de chômage sur cette même tranche d'âge³. Au-delà des difficultés liées à la formation, à la qualification et à l'emploi, ces jeunes connaissent également des problématiques en termes de santé, d'accès au logement autonome, etc.

L'ensemble des communes et la Communauté d'agglomération sont signataires d'un contrat urbain de cohésion sociale (Cucs) qui recouvre quatorze quartiers prioritaires : sept zones urbaines sensibles (ZUS) et sept quartiers Cucs hors ZUS (cinq en priorité 1 et deux en priorité 3). 64% de la population, soit près de 90 000 habitants, résident en ZUS. Le territoire compte par ailleurs deux zones franches urbaines (ZFU) et cinq quartiers en rénovation urbaine. On y recense également, compte tenu des caractéristiques précédemment décrites, les principaux dispositifs de la politique de la ville : Programme de réussite éducative (PRE), Atelier santé ville (ASV), Contrat local de sécurité (CLS), etc.

I. L'expérimentation

1. Objectifs du projet et nature de l'action expérimentée

i. Les objectifs du projet

Au-delà de l'action de parrainage des jeunes diplômés à proprement parler, le projet visait une intensification des relations avec les partenaires du territoire, pour faire connaître

¹ INSEE, RP 2008

² Diagnostic de la situation des jeunes du Val d'Oise, sous la direction du ministère de la Jeunesse et des Solidarités actives, janvier 2010.

³ Ibid.

l'action de l'association, favoriser la prise en compte de la problématique de l'accès à l'emploi pour les jeunes diplômés de ces quartiers et favoriser les prescriptions. Car si l'association dispose aujourd'hui d'un large réseau de parrains occupant des fonctions de direction au sein de grandes entreprises, la difficulté actuelle est plutôt de se faire connaître auprès des jeunes. Le projet a donc simultanément visé le développement du partenariat, l'identification des jeunes et leur parrainage.

ii. Le public cible

Le public indiqué comme ciblé dans la réponse à l'appel à projet se composait de « *jeunes diplômés (Bac + 4 ou supérieur), ou de jeunes étudiants de licence 1 à doctorat, prioritairement âgés de 25 ans au maximum et issus des quartiers prioritaires de la politique de la Ville sur les communes de Garges-lès-Gonesse, Villiers-le-Bel et Sarcelles* ».

iii. Les actions mises en œuvre

La mise en œuvre du projet s'est articulée autour de quatre actions déclinées dans la réponse à l'appel à projets :

- La **première action** visait le développement du partenariat par l'identification et la réunion de partenaires prescripteurs afin de leur présenter les activités de l'association ;
- La **seconde action** prévue consistait en l'organisation d'un événementiel réunissant les jeunes, les parrains et les entreprises. L'objectif était de les impliquer dans le dispositif ;
- La **troisième action** correspondait au parrainage des jeunes diplômés (inscription, affectation d'un parrain, parrainage, suivi du parrainage) ;
- La **quatrième action** était dédiée au suivi et à l'évaluation du projet.

La première action et la troisième constituent le cœur du projet. L'évaluation porte donc plus spécifiquement sur ces deux aspects centraux.

En termes de calendrier, le projet a débuté par une phase de lancement durant laquelle la liste de partenaires potentiels a été établie. Ceux-ci ont ensuite été conviés à une réunion de présentation des activités de l'association, le 15 décembre 2010. Des rendez-vous individuels ont ensuite été organisés. Il s'agissait surtout pour l'association de faire connaître aux acteurs locaux les services qu'elle propose, l'idée étant qu'ils puissent ensuite relayer l'information, favoriser l'identification des jeunes et les orienter vers l'association.

Le parrainage des jeunes a débuté en parallèle dès le début de l'action, soit depuis septembre 2010.

L'organisation de l'événementiel, qui correspondait à la deuxième action présentée ci-dessus, a été reportée en raison des élections cantonales. Il s'est finalement tenu le 15 juin

2011, alors qu'il était initialement prévu pour décembre 2010. En conséquence, une partie de sa vocation, qui visait à inscrire des jeunes dans le dispositif, ne s'est pas concrétisée puisque les jeunes qui y ont participé sont ceux qui étaient déjà entrés dans le dispositif.

Un forum a également été organisé avec le Pôle emploi de Garges-lès-Gonesse le 25 octobre 2011, sur la base d'une large communication afin de mobiliser des jeunes diplômés pouvant potentiellement s'inscrire dans le dispositif.

Enfin, le suivi de l'action a été effectué en continu sous forme de tableaux de bord qui regroupent les informations sur les jeunes suivis, leurs caractéristiques, etc. Un suivi du travail partenarial a également été réalisé en continu : partenaires rencontrés, interlocuteurs en leur sein, participation aux réunions.

Par ailleurs et indépendamment du projet, l'association organise annuellement depuis deux ans ses rencontres nationales. Pour 2011, celles-ci se sont déroulées sur deux jours au Carrousel du Louvre et articulent cycles de conférences et rencontres entre jeunes et entreprises. Elles ont permis un pic d'inscription à NQT début 2012.

Les actions de parrainage à proprement parler se sont organisées indistinctement de l'activité courante de l'association. Deux équipes de NQT se répartissent le travail. L'une est dédiée à l'inscription des jeunes et à l'organisation des activités connexes, qui se déroulent parallèlement au parrainage, telles que les réunions d'intégration pour les nouveaux inscrits, les cours d'anglais (en auto-formation), les rencontres avec des entreprises sous forme de découvertes métiers, de rencontres recrutement ou encore de petits déjeuners entreprises. La seconde équipe est en charge plus directement du suivi du parrainage et de la relation avec les parrains. Elle est en contact avec les entreprises pour développer le réseau de parrains.

Le processus d'inscription des jeunes se déroule comme suit : après une inscription en ligne l'équipe vérifie que le profil du jeune correspond aux critères de l'association qui sont : Bac + 4 minimum (une expérimentation est actuellement menée en Seine-Saint-Denis pour décider d'ouvrir ou non l'accès aux Bac+3), moins de 30 ans (s'il a moins de 26 ans il est comptabilisé dans l'expérimentation), en recherche d'emploi (sauf si l'emploi occupé n'est qu'« alimentaire »), résident d'une commune qui contient une ZUS (si c'est une commune du Val-de-France il entre dans l'expérimentation). L'association (hors expérimentation) tient toutefois de moins en moins compte de l'origine géographique des jeunes dans ses critères d'éligibilité. Le jeune s'il correspond aux critères est alors « mis en suivi », c'est-à-dire qu'un compte est activé, qu'il reçoit un mail de bienvenue et qu'un espace personnel lui est ouvert sur le site Internet de l'association. Le service parrainage contacte le jeune par téléphone pour évoquer son parcours et lui exposer le fonctionnement du parrainage. Il doit ensuite signer une charte qui décrit les engagements qu'il doit tenir et il est invité à une réunion d'intégration. Un parrain est alors attribué et l'accompagnement peut débuter. Compte tenu du nombre de personnes parrainées en comparaison de l'effectif réduit de l'association (une quinzaine de personnes), une partie de la démarche repose sur un système informatique efficace, qui met en relation automatiquement les profils des parrains et des filleuls, génère des mails automatiquement, etc. Cette efficacité a pour pendant l'écueil de son impersonnalité, parfois regrettée lors des investigations auprès des parrains et filleuls.

L'association fait cependant valoir qu'elle recherche un suivi plus qualitatif. Elle rencontre néanmoins des difficultés car les jeunes, qui sont contactés chaque mois par téléphone par les référents NQT, restent bien souvent injoignables. Il est d'autre part fréquent que les grandes entreprises qui mettent à disposition des parrains, désignent un référent parrainage en leur sein et demandent à l'association de passer systématiquement par cette personne plutôt que de contacter les parrains eux-mêmes. Cela ne favorise pas la possibilité d'un échange direct entre les parrains et l'association sur la situation des filleuls.

Le parrainage débute par un premier rendez-vous, généralement en face-à-face sur le lieu de travail du parrain. Après cette prise de contact, filleuls et parrains se rencontrent sur un rythme et selon des modalités dont ils conviennent. Une marge de manœuvre importante est laissée par l'association dans la relation entre parrains et filleuls, ainsi que dans l'organisation et le contenu du parrainage. Pour une partie des parrains cette grande liberté est perçue positivement, comme une flexibilité nécessaire, pour d'autres, il s'agit presque d'une « *forme d'abandon* ». Le suivi en commun du parcours des jeunes est limité, ce que certains parrains regrettent, tout en reconnaissant que leur faible disponibilité en est pour partie la raison.

Au final, le parrainage contient tout ou partie des activités suivantes :

- Travail sur le projet professionnel ;
- Travail sur le CV et la lettre de motivation ;
- Simulations d'entretiens d'embauches ou travail sur la présentation de soi ;
- Travail sur le réseau avec, parfois, une ouverture du réseau du parrain voire une orientation vers des offres d'emploi.

Par ailleurs, les bénéficiaires ont accès à d'autres services de la part de l'association et notamment à des cours d'anglais en auto-formation et des visites d'entreprises.

iv. Les partenaires mobilisés

Le développement des partenariats dans le cadre de l'expérimentation a reposé sur l'activité du salarié de NQT dédié à cette tâche (responsable du développement des partenariats publics). Il a mis en œuvre une démarche proactive qui a consisté à rencontrer un maximum de partenaires locaux susceptibles d'être en lien avec le public très spécifique ciblé par l'association. Si le caractère expérimental de l'action ne semble pas évident, le financement du FEJ a principalement permis d'engager une démarche effective et soutenue de prise de contacts avec les acteurs de l'emploi et de l'insertion sur le territoire du Val-de-France, avec lesquels il n'y avait que peu ou pas de relations engagées.

L'implication des parrains est la plupart du temps liée à un accord plus large entre l'entreprise et l'association. Les entreprises réalisent des informations collectives sur le dispositif auprès de leurs cadres qui, sur la base du volontariat, deviennent parrains. Leur implication est liée à une volonté de faire profiter de leur expérience à des jeunes qui proviennent d'un environnement dans lequel ils n'ont pas pu acquérir les codes et les méthodes qu'il faut maîtriser pour intégrer l'entreprise. Sur un plan personnel ils sont

motivés par cette possibilité d'aider les autres, par une activité bénévole s'inscrivant dans leur cadre professionnel et qui est donc compatible avec le rythme de travail soutenu qu'impliquent leurs fonctions.

Dans le cadre du projet, les jeunes ont été parrainés par des cadres des grandes entreprises suivantes : HERMES SELLIER, L'OREAL, COCA-COLA ENTREPRISE, LVMH, MAZARS, LYXOR ASSET MANAGEMENT, FRANCE TELECOM ORANGE, ST HUBERT, MOET HENESSY, SOCIETE GENERALE, IFOP, BNP PARIBAS, AFNOR, BPCE, AIR LIQUIDE, LOGICA, CARREFOUR, BOSCH.

En matière de partenariat institutionnel, l'action a mobilisé, plus ou moins fortement, près de 70 personnes au sein de 19 institutions ou organismes. Certains s'inscrivent dans un partenariat fort (comme Pôle Emploi avec qui le partenariat est structuré au niveau national) et d'autres plutôt dans une simple démarche de prise de contact, préalable essentiel pour engager un partenariat. Globalement et hormis avec Pôle Emploi, les partenaires de l'association rencontrés s'inscrivent dans cette démarche de communication menée par l'association mais n'apportent pas un concours substantiel à la mise en œuvre de l'action. Il n'y a donc pas de mise en œuvre partenariale comme cela peut s'observer sur d'autres projets financés par le FEJ, dans le cadre de l'appel à projets quatre territoires. La raison principale est que l'action préexistait au projet et qu'il n'y a donc pas eu de conception partenariale à partir de l'identification commune d'un besoin. De plus, nombre d'interlocuteurs du territoire étudié ont pour public prioritaire des individus éloignés de l'emploi et la plupart du temps peu ou pas diplômés. Les jeunes ciblés par NQT ne fréquentent donc pas leurs structures (Espaces emploi, PIJ, clubs de préventions, etc.). S'ils adhèrent sur le principe au bien fondé et à l'utilité de l'action de NQT, leur implication ne peut guère aller plus loin.

C'est avec Pôle Emploi que le partenariat est le plus développé et il a permis de mettre en place des événements au cours de l'expérimentation. Une référente départementale est en charge de mobiliser les agences Pôle emploi, de les informer sur les activités de l'association et d'organiser des actions communes avec NQT. Pôle emploi a ainsi cherché à organiser des informations collectives en ciblant des bénéficiaires potentiels et en lançant de larges invitations. Toutefois peu de jeunes ont répondu présents. Ce succès mitigé des informations collectives organisées par Pôle emploi s'explique, d'après la référente départementale, par la volatilité et l'invisibilité du public. De plus, les jeunes qui ont un certain bagage ont tendance à considérer ne pas avoir besoin de Pôle emploi et à ne pas s'y inscrire. Cela ne se vérifie pas systématiquement dans les entretiens réalisés puisque la plupart des jeunes ont indiqué être inscrits, mais ils ont effectivement souligné l'inadaptation de Pôle Emploi pour répondre à leurs besoins. En tous les cas, du fait de cette difficulté à toucher le public, NQT et Pôle emploi ont plutôt cherché à organiser un grand événement prenant la forme d'un forum. 1500 invitations ont été envoyées par l'agence et une campagne de communication (presse écrite et radio) a été mise en place pour toucher les non inscrits. L'objectif était de dresser une liste de tous les jeunes présents et de chercher à les inscrire à NQT. Cet événement s'est déroulé le 25 octobre 2011 mais n'a réuni que 35 jeunes. Cela pose à la fois les questions de l'insaisissabilité du public, de son volume réel et donc de l'étendue du besoin. Si l'association ne doute pas de l'existence du besoin, notamment à partir des chiffres communiqués par Pôle Emploi (qui sont probablement inférieurs à la réalité), il est certain que son public reste volatile.

v. La place du projet sur le territoire

Le territoire ciblé constitue une échelle intéressante pour expérimenter de nouveaux projets favorisant l'insertion professionnelle des jeunes ; projets qui peuvent s'appuyer sur un tissu d'acteurs locaux très développé. L'originalité de l'action de NQT est de viser les jeunes diplômés de ce territoire (Bac +4 au minimum) tandis qu'habituellement, la problématique majeure et donc les actions qui en découlent, concernent les jeunes peu ou pas diplômés et les jeunes en grandes difficultés sociales et professionnelles. L'action se destine donc à un public restreint (6,1% des habitants de la CA Val-de-France disposent d'un diplôme supérieur à Bac +2, contre 12,6% sur le Val d'Oise et 22,4% en Île-de-France), souvent invisible et dont les difficultés d'insertion professionnelle ne sont pas prises en charge par les acteurs locaux, pour qui les titulaires d'un master ne constituent pas, en tout état de cause, la priorité. Ces difficultés, qu'elles soient évoquées par les jeunes eux-mêmes, par le service d'orientation de l'université ou par les parrains, sont les mêmes que pour de nombreux jeunes diplômés : marché de l'emploi actuellement peu propice, inexpérience pénalisante sur ce marché à forte concurrence, méthodologie de recherche mal adaptée (manque de préparation dans les cursus, projets imprécis, démarches encore trop calquées sur le modèle étudiant et pas suffisamment professionnelles), difficultés à obtenir des retours de la part des employeurs n'ayant pas donné suite pour améliorer les futures candidatures, méconnaissance du monde de l'entreprise, manque de réseau, difficultés à se valoriser, etc.

2. Objectifs et modalités de l'évaluation

i. Problématique et méthodologie mise en œuvre

Le projet de NQT s'inscrit dans l'appel à projets 4 territoires. Trois autres projets sont par ailleurs mis en œuvre dans le cadre de cet appel à projets sur le territoire du Val d'Oise. Ils ont pour point commun de viser le développement du partenariat entre acteurs des territoires en vue d'apporter aux jeunes ciblés une réponse mieux coordonnée et cohérente.

La mission d'animation du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse a souhaité que ces quatre projets fassent l'objet d'une évaluation confiée à un seul évaluateur dans le cadre d'une procédure nationale de marché public. Le principe d'un marché unique doit permettre d'analyser les facteurs propres à chacun des projets mais également d'identifier si des enseignements communs aux quatre projets peuvent être tirés.

Le jugement évaluatif s'articule autour de deux axes d'analyse :

- La mesure de l'efficacité des dispositifs en termes de changements institutionnels et d'amélioration de la coordination des acteurs ;
- L'évolution de la perception des jeunes induite par la mise en place des dispositifs.

Une attention particulière a également été portée à l'influence du contexte local sur la réussite du projet et sur la plus-value de ce dernier pour le territoire dans lequel il s'inscrit.

Cette évaluation vise principalement des finalités normative (estimer l'efficacité des différents types de dispositifs en termes de changements institutionnels, analyser l'amélioration de la coordination et l'évolution du rapport entre les jeunes et les acteurs) et instrumentale (renseigner les pouvoirs publics sur les conditions d'essaimage des différentes pratiques).

Elle se situe essentiellement dans les registres de l'efficacité de la mise en œuvre (notamment en termes d'évolution des modes de faire et de coordination entre acteurs) et de l'efficacité pour les bénéficiaires (sous l'angle de l'évolution de la perception des jeunes).

La mission d'animation du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse n'a pas souhaité que l'évaluation porte sur les effets du projet en termes d'insertion sociale et professionnelle des jeunes. En effet, les parcours d'insertion sont rarement linéaires et le "passage" par l'action expérimentale est ainsi une étape dans une trajectoire. Les impacts de l'action ne peuvent ainsi être analysés que sur le long terme et au regard de l'ensemble du parcours des jeunes.

Au vu des axes précités une approche qualitative par entretiens a été privilégiée, permettant une analyse axée sur les représentations sociales des parties prenantes du projet d'une part, et de type institutionnel et organisationnel des conditions locales de mise en œuvre du projet (chaînage de décision, rôles et responsabilités, moyens consacrés, qualité et nature du partenariat, gestion des conflits d'intérêts ou de légitimité, engagement des acteurs...), d'autre part. Pour ce faire, des investigations par entretiens individuels et collectifs devaient être conduites à trois moments clés du projet (lancement de l'action, à mi-parcours, à l'issue de l'action). En raison du temps nécessaire à la sélection du prestataire chargé de l'évaluation dans le cadre de l'appel d'offres de la MAFEJ, la mission a démarré alors que le projet était initié depuis plus de 10 mois. Ce décalage par rapport au calendrier de l'action n'a pas permis d'identifier finement quelle était la situation de départ en termes de relations partenariales.

Malgré ce retard, trois vagues d'investigations ont été conduites entre juillet 2011 et mars 2012 :

- Une phase de cadrage menée en juillet 2011 ayant permis de prendre connaissance du projet, de son état d'avancement, des principaux interlocuteurs et d'ajuster la méthodologie.
- Une première phase d'investigation entre septembre et novembre 2011 qui a abouti à la remise du rapport intermédiaire et de ses conclusions provisoires.
- Une seconde phase d'investigation entre décembre 2011 et mars 2012 conclue par la rédaction du présent rapport final d'évaluation.

Les investigations suivantes ont été conduites :

- Série d'entretiens avec un échantillon de 11 jeunes diplômés ayant participé à l'action.
- Série d'entretiens avec un échantillon de 11 parrains et de marraines de ces jeunes.
- Série d'entretiens avec les salariés de NQT en charge de la mise en œuvre de l'expérimentation (responsable du développement national des partenariats publics au sein de NQT en charge de la mise en œuvre et du suivi de l'action, responsable opérationnel parrainage/services RH, membres de l'équipe chargés des relations avec les parrains et les filleuls).
- Série d'entretiens auprès des principaux partenaires associés à l'action de Nos quartiers ont des talents dans le cadre de ce projet (Pôle Emploi Garges-lès-Gonesse, commune d'Arnouville-lès-Gonesse, commune de Garges-lès-Gonesse, service emploi et politique de la ville de la Communauté d'agglomération Val-de-France, Espace emploi de la Communauté d'agglomération Val-de-France à Villiers-le-Bel, Espace emploi de la Communauté d'agglomération Val-de-France à Garges-lès-Gonesse, Préfecture du Val d'Oise, Direccte Val d'Oise, Université de Cergy-Pontoise).

ii. Validité interne

Si le protocole d'évaluation n'a pas été construit avec le porteur de projet lors de la conception de l'action (du fait de la procédure d'appel d'offre nationale ici privilégiée), la collaboration entre porteur de projet et évaluateur a permis d'accéder à l'ensemble des ressources utiles à l'évaluation, ainsi qu'aux interlocuteurs ciblés pour la conduite des entretiens. L'ensemble des bénéficiaires ainsi que leurs parrains ont été invités à répondre à un entretien pour recueillir une diversité maximale de situations et près d'un tiers a accepté de participer (il n'y a pas eu de refus explicites, les deux tiers restant n'ont tout simplement pas donné suite aux sollicitations).

Les données recueillies (éléments de bilan sur la réalisation de l'action), les entretiens avec les parties prenantes impliquées dans le projet, les entretiens avec les bénéficiaires constituent autant de faisceaux d'indices qui permettent, une fois les informations croisées, de construire un jugement évaluatif sur chaque projet qui soit le plus robuste possible. En effet, les conclusions évaluatives mentionnées dans le rapport sont celles reposant sur des indices suffisamment nombreux et convergents pour que celles-ci puissent être considérées comme valides.

La mise en perspective des conclusions évaluatives propres aux différents projets de l'appel à projets 4 territoires, réalisées dans des contextes très divers a enfin permis d'isoler le ou les facteurs explicatifs déterminants de la réussite ou non réussite des expérimentations.

Cette analyse qualitative comparative fait l'objet d'une note d'analyse transversale portant sur les 4 projets val d'oisiens et sur les 3 projets meurthe-et-mosellans⁴ du même appel à projets. Elle permet d'apprécier les configurations spécifiques dans lesquelles les effets ont été ou non observés ainsi que les modalités de mise en œuvre qui se sont révélées efficaces ou non en présence de tel ou tel élément de contexte.

II. Enseignements de politique publique

3. Résultats de l'évaluation

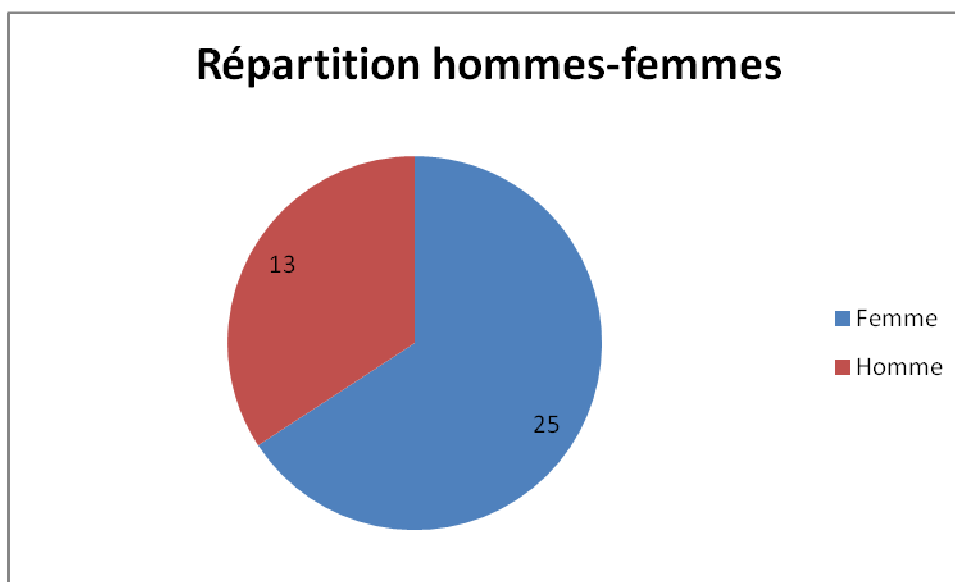
i. Les publics touchés par l'expérimentation

Caractéristiques des bénéficiaires de l'expérimentation

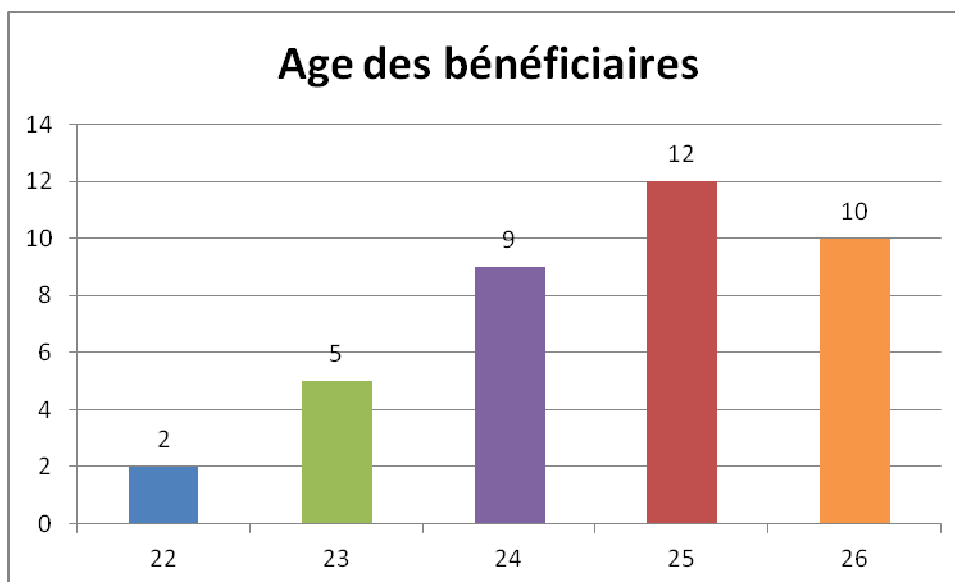
Le public touché est constitué des jeunes diplômés de Master 1 et de Master 2, âgés de 25 ans au maximum (26 ans dans trois cas), issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville de la communauté d'agglomération Val-de-France. A noter qu'en dehors de cet appel à projet, l'association cible habituellement les moins de 30 ans. Ainsi, parallèlement à l'expérimentation, il y a davantage de jeunes de 26 à 30 ans du Val-de-France accompagnés par l'association que de jeunes concernés par l'action évaluée.

⁴ ITINERE Conseil a réalisé, dans le cadre d'un deuxième marché public, l'évaluation des 3 projets de Meurthe-et-Moselle financés dans le cadre de l'appel à projets 4 territoires.

Sur la durée de l'expérimentation, 38 jeunes ont été accompagnés sur les 40 prévus initialement. Malgré ce léger différentiel, on peut considérer que l'objectif quantitatif a été atteint.

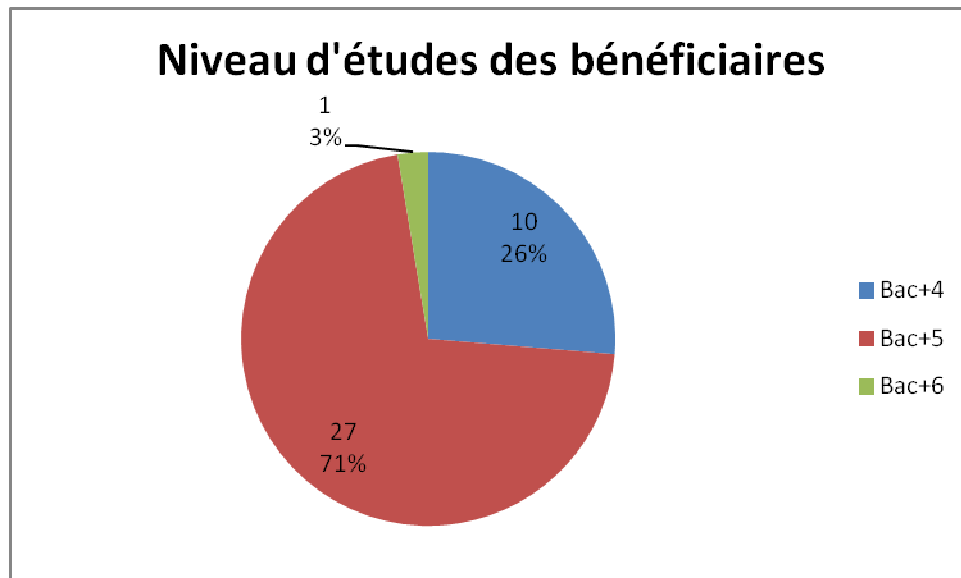


66% des bénéficiaires sont des femmes et 34% des hommes. Cette répartition correspond exactement à celle constatée parmi les bénéficiaires de NQT, au niveau national, en 2010⁵.



⁵ Il faut par ailleurs noter que, d'une manière générale et d'après les derniers chiffres disponibles de 2009, les femmes sont surreprésentées parmi les personnes ayant obtenu une licence (63,9%), un master professionnel (58,1%) ou un master recherche (55,1%). Source : Education Nationale, *Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche (RERS)*, 2011.

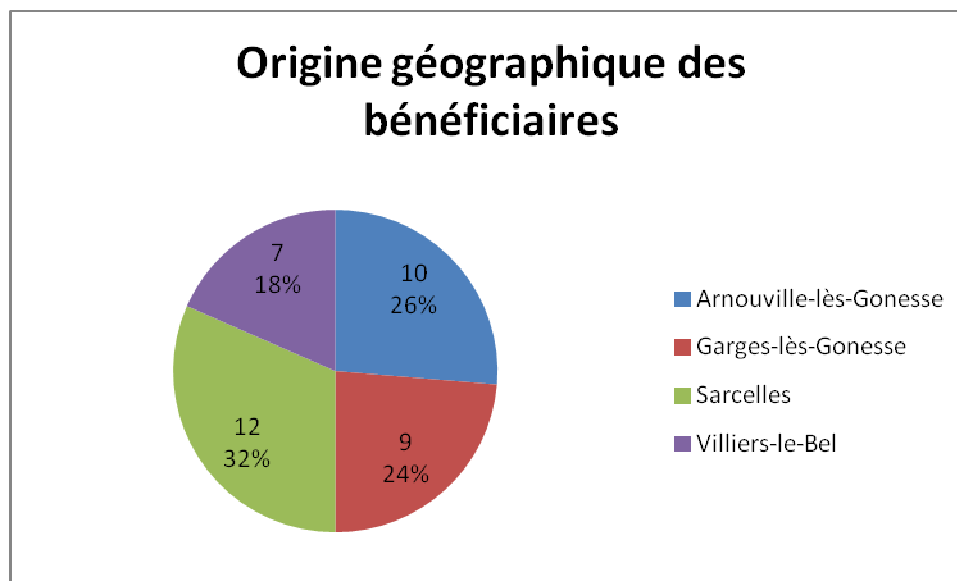
Compte tenu du haut niveau de diplôme nécessaire pour être parrainé, les bénéficiaires sont actuellement âgés de 22 à 26 ans et plus de 80% se situent dans la tranche des 24-26 ans. L'atteinte des objectifs quantitatifs de l'action a été rendue délicate par cet impératif lié à l'âge, les critères du FEJ étant en partie inadaptes pour ce public. D'ailleurs parmi les 38 bénéficiaires, 3 étaient déjà âgés de 26 ans lors de leur inscription et n'auraient en ce sens pas du être comptabilisés dans l'expérimentation.



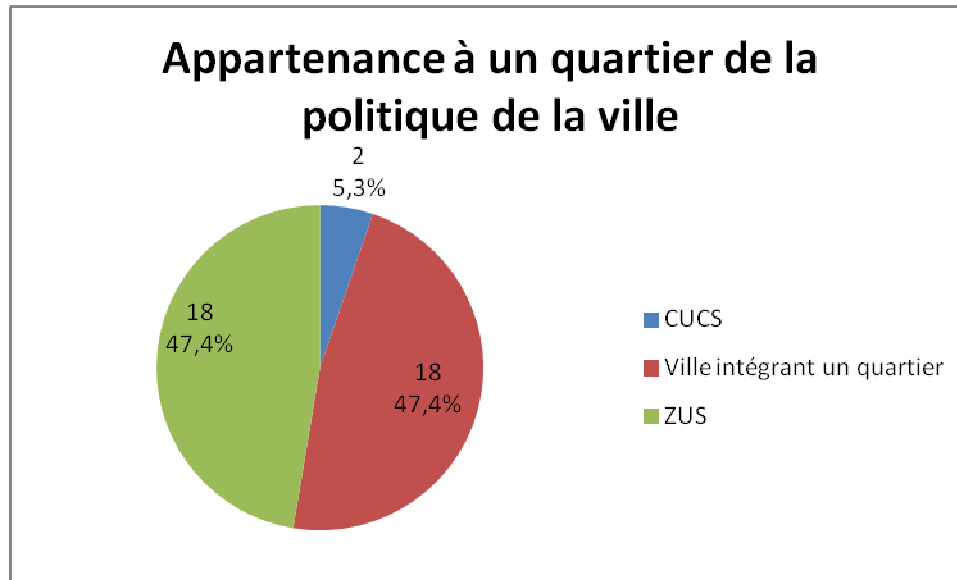
La grande majorité des bénéficiaires sont titulaires d'un Bac+5. Un quart ont un niveau Bac+4 et un bénéficiaire à un niveau supérieur à Bac+5. Aucun n'a de niveau inférieur à Bac +4 puisque le public encore étudiant (de Licence 1 à Doctorat), que le projet prévoyait également de viser, ne l'a pas été.

Domaine du diplôme	Total
Audiovisuel	1
Audit - Conseil	2
Commerce - Marketing	9
Communication	4
Comptabilité / Gestion / Finance / Assurance	6
Développement économique / Relations Internationales	1
Formation / Education / Social	1
Gestion administrative	1
Informatique - Systèmes d'information	2
Ingénierie et technique	3
Juridique	1
Logistique - Achat - Transport	1
Qualité	1
Recherche & Développement	1
Ressources Humaines	1
Santé	1
Télécommunications	1
Non spécifié	1
Total général	38

Les domaines de formation des bénéficiaires sont très diversifiés puisque l'association en dénombre 17 au sein de sa nomenclature pour 38 jeunes parrainés. Le domaine qui revient le plus fréquemment est celui du commerce et du marketing.



Si la majeure partie des jeunes parrainés par NQT dans le cadre du projet est issue de Sarcelles, on constate un certain équilibre, dans la répartition des bénéficiaires, entre les quatre communes qui composent la Communauté d'agglomération Val-de-France.



La majeure partie des bénéficiaires (20 jeunes soit 53%) réside dans un quartier prioritaire de la politique de la ville, dans la plupart des cas (18/20) en zone urbaine sensible (ZUS). Dans deux cas ils résident dans un quartier défini comme prioritaire dans le cadre du contrat urbain de cohésion sociale (Cucs). Les 18 autres bénéficiaires (soit 47%) résident donc au sein des communes de la CA Val-de-France, mais en dehors des quartiers considérés comme prioritaires.

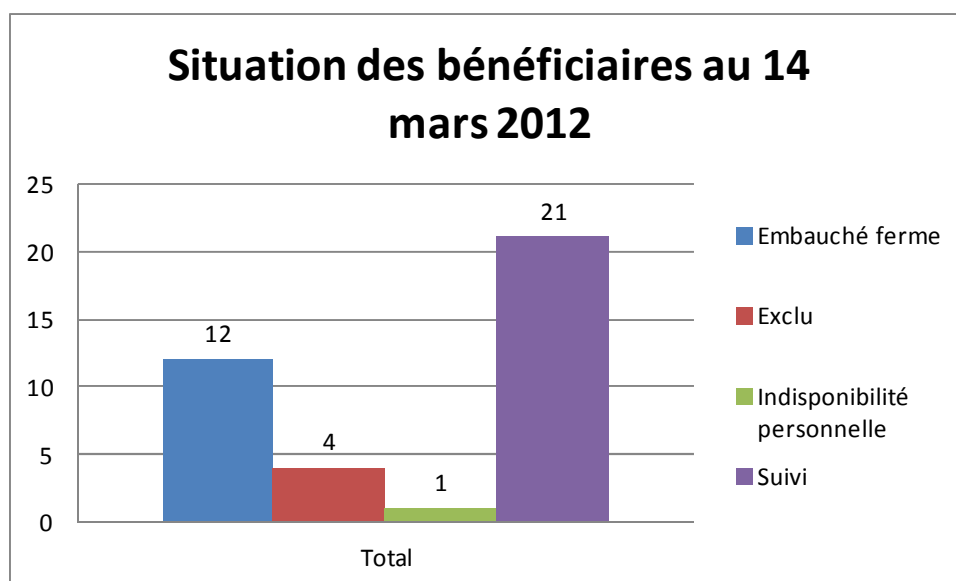
Cet équilibre s'est retrouvé parmi les onze bénéficiaires interrogés dans le cadre de l'évaluation, selon qu'ils proviennent ou non d'un quartier prioritaire (respectivement cinq contre six). Cette répartition est donnée après vérification à partir des adresses postales, sachant que trois jeunes interrogés n'avaient pas conscience de telles limites administratives et ne savaient pas vraiment s'ils résidaient dans un quartier politique de la ville. Un répondant a notamment émis l'hypothèse de ne pas habiter dans un quartier alors que son adresse se situe en pleine ZUS. Ce type d'élément va dans le sens de l'association, qui ne souhaite pas se restreindre strictement aux jeunes dont l'adresse se situe en quartier politique de la ville, mais souhaite cibler plus largement les jeunes résidant dans des communes qui comprennent des territoires ainsi caractérisés. Notons que le projet précisait que les jeunes ciblés devaient être : « *prioritairement issus des quartiers prioritaires de la communauté d'agglomération du Val de France, ou à défaut de communes intégrant des quartiers prioritaires* ». Le public s'inscrit donc dans ce cadre, avec un quasi équilibre entre ceux qui proviennent effectivement des quartiers prioritaires et ceux qui n'en proviennent pas.

Le porteur de projet met donc en avant sa volonté de ne pas cibler uniquement les jeunes des quartiers, dans le cadre de ce projet et plus généralement, bien qu'ils le soient prioritairement. L'une des explications est d'éviter le risque d'« effets de frontières », qui excluraient de fait des jeunes résidant dans des zones limitrophes des ZUS ou des quartiers Cucs (d'autant que ces délimitations administratives restent souvent étrangères aux habitants). Si cette position s'entend, d'autant que l'on sait qu'il s'agit d'une critique récurrente à l'encontre de la géographie prioritaire de la politique de la ville, il résulte malgré tout de ce positionnement une ambiguïté, qui peut susciter une certaine surprise, voire des réactions négatives. Ainsi, plusieurs parrains (dont le point de vue dépasse la seule expérimentation) affirment qu'une partie des jeunes qui leur sont envoyés ne correspondent pas du tout au public, tel qu'ils l'imaginaient. Certains cas où les jeunes n'ont à leur sens « *absolument pas besoin du parrainage ou pas plus que n'importe quel autre étudiant* » et viennent uniquement par « *opportunisme* » ont notamment été évoqués. Plusieurs parrains font donc preuve d'un agacement certain car ils affirment « *ne pas s'être engagés pour cela* ». Une clarification serait importante pour éviter le risque de démobilisation des parrains, car la situation peut être perçue comme un écueil dans l'identification des jeunes et comme une perte du sens de l'action. La question du public et de sa réelle appartenance au « quartier » apparaît en filigrane comme un point de vigilance au cours des investigations.

A l'échelle de l'expérimentation, une clarification explicite serait apparue nécessaire : quel est exactement le public visé par l'association et en conséquence sur quelle problématique cherche-t-on à agir ?

ii. Les effets du dispositif expérimenté

Effets de l'expérimentation sur le public bénéficiaire



En termes quantitatifs, parmi les 38 bénéficiaires, la majorité est encore suivie par l'association (puisque l'action ne se limite pas à l'expérimentation). Cela s'explique par le fait que 17 bénéficiaires (soit 44%) sont entrés dans l'expérimentation tardivement, au 4^{ème}

trimestre 2011, et que 16 d'entre eux sont encore suivis. Quant aux 21 jeunes qui se sont inscrits entre le troisième trimestre 2010 et le troisième trimestre 2011, ils ont majoritairement trouvé un emploi⁶ (11 jeunes soit 52%) et 4 d'entre eux (19%) sont encore suivis. Les exclusions (11% des inscrits) correspondent à des jeunes qui n'ont pas respecté leurs engagements, c'est-à-dire qui ne donnent plus de nouvelles et ne rencontrent plus leurs parrains.

Les effets en termes d'insertion professionnelle des bénéficiaires à 6 mois sont donc plutôt positifs. On notera cependant que 4 jeunes sont suivis depuis plus d'un an et n'ont toujours pas trouvé d'emploi de plus de 6 mois en rapport avec leur niveau de formation. De plus, il est difficile de distinguer les effets propres du parrainage sur l'insertion professionnelle car, s'agissant de titulaires de maîtrises, la durée pour accéder au premier emploi est moins importante que pour des jeunes moins diplômés⁷. D'autre part, le parrainage n'est qu'une composante des multiples démarches entreprises par ces jeunes.

Parmi l'échantillon interrogé, 4 jeunes ont trouvé un emploi et sept sont en suivi. Parmi ceux qui ont trouvé, l'un d'eux n'a vu son parrain qu'une seule fois et un autre a clairement bénéficié, via le parrainage, d'un accès raccourci à un processus de recrutement alors que son profil était extrêmement éloigné des objectifs de l'association. Pour les deux autres, il est indéniable que le parrainage les a clairement mis sur le chemin pour trouver un emploi.

Effets attendus et effets induits / inattendus

Dans le projet déposé par l'association, les deux raisons principales aux difficultés que rencontrent les diplômés des quartiers prioritaires, pour accéder à un emploi qui corresponde à leur niveau de qualification, étaient de l'ordre de la discrimination (patronyme à consonance étrangère, origine du candidat et lieu de résidence) et du manque de réseau professionnel.

En ce qui concerne la discrimination, si l'association évoque la problématique en tant qu'élément de contexte justifiant son intervention, elle insiste fortement pour préciser que son action ne vise pas à lutter contre la discrimination en elle-même, mais qu'elle œuvre pour l'égalité des chances. La discrimination est en effet une problématique extrêmement délicate à traiter car rarement frontale, souvent insidieuse et donc difficile à identifier et à caractériser. Ainsi, si l'association en fait un préalable à son action, les pratiques qu'elle met en œuvre ne visent pas à lutter contre les discriminations, comme le font certaines associations qui soutiennent les victimes et/ou qui travaillent à la prise de conscience de cette problématique dans l'espace public. Les leviers d'action de NQT concernent plutôt les problématiques qui sont communes à la plupart des jeunes diplômés, mais qui peuvent être amplifiées pour ceux qui sont originaires des quartiers et qui se surajoutent de fait à cette problématique de discrimination à laquelle ils peuvent être sujets.

Ainsi, l'association fait le choix d'agir prioritairement sur le manque de réseau professionnel et sur le manque de méthode pour accéder à l'emploi (définition d'un projet professionnel

⁶ Une embauche correspond au minimum à un CDD de plus de 6 mois.

⁷ APEC « Les jeunes diplômés en 2009 : situation professionnelle en 2010 ».

cohérent et réaliste, rédaction de CV et de lettres de motivation, comportement en entretien d'embauche). Il faut également ajouter un travail sur le manque de confiance en soi, car le parrainage contient une dimension de coaching qui vise à permettre à ces jeunes de prendre conscience de leurs capacités et donc d'adopter une attitude plus favorable à l'obtention d'un emploi. Il n'y a donc pas d'effets attendus qui concernent la discrimination dans l'action de l'association, mais des effets attendus en termes d'insertion professionnelle de personnes qui, par leur profil, peuvent être sujets à des difficultés accrues d'accès à l'emploi.

Il a donc la plupart du temps été question dans nos investigations de méthodes de recherche d'emploi, parce que c'est une difficulté majeure, parce qu'il s'agit de la condition première pour trouver du travail, particulièrement dans un contexte où la concurrence entre les demandeurs d'emploi est forte, et car il s'agit du levier principal sur lequel les parrains peuvent agir. C'est, de plus, souvent un moyen pour aller plus loin et travailler sur la présentation de soi et la confiance en soi. Le parrainage ne consiste donc pas tant à tenter de leur faire surmonter une discrimination, qu'à leur faire acquérir des clefs qui permettent de mener à bien une recherche d'emploi, d'où que l'on vienne. Le travail sur le CV et la lettre de motivation est ainsi systématique. C'est la première étape, le point d'accroche du parrainage à partir duquel il est possible d'aller plus loin. Le risque est cependant d'en rester là. Lorsque c'est le cas on peut réellement se demander quelle est la plus-value de l'action, puisque les jeunes peuvent bénéficier de tels conseils par ailleurs auprès de Pôle emploi, de l'APEC ou d'autres acteurs. L'association fait valoir qu'obtenir le point de vue d'un cadre d'une grande entreprise, qui lui-même recrute, apporte une plus value certaine par rapport aux interventions des conseillers Pôle Emploi. Peut-être, dans certains cas, mais pas toujours. Par exemple, lorsque le parrain n'exerce pas dans le domaine recherché par le bénéficiaire, lorsqu'il est éloigné ou peu disponible et que les échanges se font principalement par téléphone et sont très espacés, peut-on encore parler d'un apport décisif ? Rien n'est moins sûr et ces situations existent dans l'échantillon interrogé. A l'inverse lorsque le parrain est très impliqué, qu'il se rend disponible et s'appuie sur les méthodologies de recherche d'emploi pour aller au-delà et travailler sur les manières d'être, le parrainage fait montre de toute sa plus-value pour le filleul, situation que nous avons également observée. Il y a donc de multiples relations de parrainage, liées à la grande liberté laissée aux parrains, dont les apports sont plus ou moins évidents. Par ailleurs s'il peut être utile aux jeunes diplômés de bénéficier de l'opinion de professionnels régulièrement amenés à recruter sur la qualité de leur CV, la plus-value provient également des petits conseils clefs que leurs transmettent les parrains, de ces petits plus qui peuvent faire la différence : transmettre des comptes rendus d'entretiens d'embauche aux recruteurs, conserver tous les contacts et transmettre ses vœux en fin d'année, etc.

Le premier travail des parrains consiste à faire clarifier le projet professionnel des jeunes et à organiser leur stratégie de recherche en conséquence. Il ne s'agit pas d'envoyer des CV tout azimut mais de bien cibler leurs recherches, de parvenir à valoriser leurs parcours, d'être plus percutant dans les lettres de motivation et d'oser relancer les recruteurs mais en évitant les maladroites. L'objectif est de les aider à construire un discours autour d'un projet présenté de manière structurée. C'est le préalable pour décrocher un entretien car le problème est bien qu'ils en décrochent peu. Ainsi, lorsqu'ils y parviennent, ils n'en ont pas

l'habitude et sont mal préparés. C'est là qu'intervient la dimension coaching du parrainage qui revient systématiquement dans les entretiens. Les parrains organisent la plupart du temps des simulations d'entretiens d'embauche avec leurs filleuls. En effet, c'est souvent dans le discours qu'ils rencontrent des faiblesses mais n'ont jamais de retour sur ce point, suite aux entretiens. Il leur manque ainsi un miroir. C'est ce que permettent ces simulations : faire un retour à chaud pour travailler la manière de se présenter et le juste discours à tenir. Ainsi, lorsqu'un filleul décroche un entretien, il peut prendre contact avec son parrain et programmer un tel entraînement. La démarche permet de leur donner confiance en eux et donc de transmettre cela au recruteur lors de l'entretien. En effet, bien souvent, ils ne connaissent pas bien le monde de l'entreprise et n'ont que peu d'exemples sur lesquels s'appuyer dans leur entourage proche. Ils n'osent pas suffisamment se mettre en scène et manquent de capacité à s'imposer, à exposer habilement leurs parcours pour le faire correspondre aux attentes. C'est plutôt dans ce registre que leur milieu d'origine semble avoir une influence. Ils vont à la conquête

« Ils ont un vrai manque de confiance en eux, ils ne savent pas se vendre »

« Il faut leur transmettre les règles du jeu qu'ils n'ont pas pu acquérir par la famille »

d'un monde qu'ils connaissent mal, sur la pointe des pieds, ce qui fait apparaître un manque de confiance en eux et rend leur profil peu attractif aux yeux des recruteurs.

Ils cherchent parfois à passer sous silence les expériences professionnelles qu'ils ont connu pour financer leurs études (ou encore le fait de parler une langue étrangère, la langue de leur pays d'origine ou de celui de leurs parents). Ils pourraient pourtant prendre appui sur ces connaissances, que certains préfèrent taire comme s'il s'agissait de stigmates qui trahissent leur origine. Dans un autre ordre d'idée, un parrain met en avant que certains se sentent dévalorisés dans leur environnement proche car certaines familles ont fait des sacrifices pour leur permettre d'étudier et qu'aujourd'hui ils se retrouvent sans emploi. Cette situation les rabaisse et une fois dans cet état d'esprit, ils ne renvoient pas une image positive aux yeux des recruteurs.

Un dernier aspect concerne le réseau professionnel. Schématiquement, les jeunes diplômés des quartiers connaissent peu de personnes dans leur environnement familial et amical, qui peuvent avoir une connaissance du secteur qu'ils visent ou des types de postes qu'ils recherchent. Ils ne peuvent pas autant que d'autres bénéficier d'appuis pour accéder à la partie cachée du marché de l'emploi. Si les parrains admettent qu'il est plus aisé de trouver un emploi lorsque l'on a quelques connaissances bien placées, ils font remarquer que les jeunes des quartiers ne sont pas les seuls dans cette situation et qu'une analyse en ces termes est peut être un peu simpliste. Tous les cadres n'ont pas bénéficié d'une habile orientation pour trouver un emploi. Beaucoup se refusent d'ailleurs à faire partager leur carnet d'adresse dans le cadre du parrainage, qui ne doit en rien constituer une manière d'accéder à des passes droits. L'association alerte d'ailleurs bien les jeunes, sur le fait que le parrainage n'a pas vocation à permettre une embauche dans l'entreprise du parrain. Il arrive qu'ils conservent tout de même un espoir en ce sens, parfois à juste titre, car si une relation de confiance s'établit avec le parrain et qu'il a des connaissances dans le secteur recherché, il peut les orienter. Mais le point principal, comme l'indiquent plusieurs parrains, est que tout le monde bénéficie d'un réseau, si mince soit-il. Le réseau est

« Ils manquent de réseau mais pour autant ils n'exploitent pas celui qu'ils ont »

quelque-chose qui se construit et s'entretient. Ils constatent que les jeunes ne sont pas suffisamment opportunistes sur ce point et qu'ils n'osent pas entretenir des contacts « de manière intéressée » ou qu'ils sont peu habiles en la matière. Les conseils des parrains s'attachent donc également à la manière de mobiliser l'ensemble des ressources qui leurs sont accessibles, car il ne faut pas qu'ils considèrent a priori en être dénués. Ce travail de prise de conscience est essentiel.

Ainsi, au regard de ces problématiques et des réponses apportées par les parrains, des résultats positifs peuvent être relevés même s'ils ne peuvent être uniquement imputables aux actions de parrainage, certains jeunes ayant rapidement trouvé un emploi et n'ayant été rencontrés qu'à peu de reprises. Les parrains constatent globalement que les jeunes suivent leurs conseils et sont plus méthodiques et professionnels dans la conduite de leurs recherches. Toutefois, les contacts avec les parrains étant soumis à l'initiative des jeunes, la visibilité est faible pour les moins impliqués. Ils ne connaissent donc pas nécessairement leur devenir, d'autant que le suivi en commun avec l'association n'est pas systématique. De manière générale les parrains restent tout de même assez modestes et réalistes dans leurs discours car leur intervention, si elle peut être utile et ils le pensent, ne peut pas pour autant être considérée comme l'unique facteur permettant à ces jeunes de lever les freins précédemment évoqués.

Le point de vue des jeunes est lui aussi assez nuancé. S'ils reconnaissent pour la plupart que le parrainage leur a été utile ou leur est utile sur certains aspects, particulièrement sur l'amélioration de leur méthode de recherche et sur le comportement à adopter en entretien d'embauche, ils ont tendance à minimiser les apports. Globalement, les jeunes perçoivent le parrainage comme un coup de pouce, comme un plus, mais qu'il serait abusif de considérer en lui-même comme décisif, compte tenu du rythme des rencontres et au regard de l'ensemble des démarches qu'ils entreprennent par ailleurs et de la « valeur » de leur diplôme. Même s'ils restent globalement convaincus de l'intérêt de la démarche en elle-même, plusieurs jeunes diplômés sont très critiques : quelques difficultés dans l'attribution du parrain ayant entraîné des périodes de flottement ; manque d'implication de certains parrains ; trop faible présence de l'association dans le suivi du parrainage. Ces critiques, si elles ne sont pas majoritaires, ne doivent pas pour autant être éludées, d'autant qu'une partie des parrains et certains partenaires corroborent ces points de vue par leurs propos.

Gouvernance et coordination d'acteurs

L'action n'étant pas nouvelle, le projet n'a pas été conçu en partenariat sur la base de l'identification commune d'une problématique et de la définition d'objectifs partagés entre plusieurs partenaires. Par ailleurs, comme déjà évoqué, il est difficile de parler de développement des partenariats, au sens où cela signifierait que les acteurs qui ont été rencontrés par l'association dans le cadre de ce projet, prennent désormais activement part à son activité ou entretiennent des relations régulières et approfondies avec elle. Il s'agit plus d'une information générale de l'ensemble des acteurs de l'insertion et de l'emploi du territoire sur les services offerts par l'association, pour stimuler de potentielles futures prescriptions. Ceci étant dit des effets sont perceptibles et quelques partenaires se sont impliqués plus activement. La Ville de Sarcelles, suite à une rencontre de NQT avec le maire, a relayé l'information auprès de ses administrés, par un courrier, qui semble avoir porté ses fruits puisque certains bénéficiaires dans le cadre de l'expérimentation ont connu le dispositif par ce biais. D'autre part les services préfectoraux se sont saisis de la question, par l'intermédiaire des délégués du préfet du Val d'Oise, qui ont facilité les prises de contact avec les partenaires du territoire. Une rencontre a de plus été organisée à la demande de la Préfète déléguée à l'égalité des chances, avec des jeunes ayant participé à l'expérimentation. Quant au partenariat entre l'association et Pôle emploi, il était déjà bien établi et n'a donc pas été impulsé par le projet FEJ en lui-même bien qu'il y ait participé. Un partenariat avec l'Université de Cergy-Pontoise a été réactivé dans le cadre du projet. Il ne donne pas encore pleinement satisfaction car l'Université souhaiterait aller au-delà d'opérations de communication et mettre en place des demi-journées où des professionnels pourraient venir donner des conseils aux étudiants. Ce projet est actuellement en discussion. Enfin, l'association participe désormais aux réunions du réseau des référents parrainage des Missions locales et des collectivités territoriales, organisées par la Direccte, alors qu'auparavant elle n'était pas conviée car non financée par la Direccte (NQT perçoit plutôt des financements de l'ACSé compte tenu du public ciblé).

On constate donc que la mobilisation autour de l'action de l'association s'est réellement développée. Le dispositif est désormais connu de la plupart des partenaires du territoire. Certes le besoin reste mineur à leurs yeux et les bac +5 ne seront jamais leur priorité, mais ce dispositif peut jouer un rôle important en favorisant l'accès à l'emploi des hauts diplômés de ces territoires. Il permet de valoriser le mérite, ce qui est symboliquement important puisque cela peut encourager les jeunes de ces quartiers à s'investir dans des études longues.

En ce qui concerne le partenariat avec les entreprises, l'action ne visait pas véritablement à développer ce réseau. Le problème de l'association est bien de mobiliser les jeunes et non les parrains.

4. Validité externe des résultats et perspectives de généralisation/essaimage

i. Caractère expérimental du dispositif évalué

La dimension expérimentale du projet évalué n'est pas prégnante, puisque le FEJ soutient ici le développement d'une association au fonctionnement bien établi et subventionne le parrainage de jeunes qui composaient déjà le public de l'association. L'opération « Nos Quartiers ont des Talents » a en effet été lancée à titre expérimental en 2005 en Seine-Saint-Denis, avec le soutien du Medef. S'en est suivi, en 2006, la création de l'association du même nom et le développement de l'action sur l'ensemble de l'Île-de-France en 2008, avant d'amorcer progressivement un déploiement au niveau national à partir de 2009. Depuis 2006, ce sont ainsi plus de 12 000 jeunes qui ont été parrainés via NQT. Le travail de parrainage a par exemple déjà bénéficié à 162 val d'oisiers sur la seule année 2010. La méthode NQT a également été formalisée depuis 2009 dans un référentiel de bonnes pratiques réalisé par l'Afnor.

L'association était déjà présente sur le territoire, où elle reste le seul acteur associatif à cibler l'insertion professionnelle des jeunes diplômés avec l'AFIJ (Association pour Faciliter l'Insertion professionnelle des Jeunes diplômés) dont on sait qu'elle couvre le territoire mais qu'aucun interlocuteur n'a mentionné. La sélection de ce projet au titre d'une expérimentation pose question en ce sens. Cela ne signifie pas pour autant qu'il ne soit pas pertinent de soutenir son action, mais le cadre expérimental paraît en décalage avec l'ampleur actuelle de l'action de l'association.

ii. Caractère transférable du dispositif et changement d'échelle

Représentativité du terrain, des acteurs et du public bénéficiaire

L'action n'est pas particulièrement dépendante des caractéristiques du territoire d'implantation, ni des acteurs en présence.

Concernant le public, l'action courante de l'association vise les moins de 30 ans compte tenu du diplôme requis. Le profil des bénéficiaires a donc été modifié pour entrer dans le cadre du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse. La tranche concernée par l'expérimentation est donc celle qui a obtenu son diplôme depuis peu, avec des jeunes qui sont dans leur première année de recherche d'emploi. Leur situation ne paraît donc pas nécessairement différente de celle de l'ensemble des étudiants en quête de leur premier emploi. Si l'on s'intéressait au reste du public de l'association qui se situe sur la tranche 26-30 ans, nous rencontrerions peut être les situations les plus complexes avec des personnes diplômées depuis deux ou trois ans, qui n'ont pas trouvé d'emploi à hauteur de leur qualification, ont du accepter des fonctions sans correspondance avec leurs diplômes et se situent aujourd'hui dans une impasse car ils n'ont pas d'expérience professionnelle dans leur domaine.

Transférabilité du dispositif

Ne s'agissant pas d'une expérimentation, la question de la transférabilité n'est pas opportune. L'action existe déjà sur l'ensemble des régions Île-de-France, Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées, Nord-Pas-de-Calais, Aquitaine et s'étendra encore en 2012 aux régions PACA et Languedoc-Roussillon.

iii. Rôle de l'évaluateur dans l'expérimentation

L'évaluation ayant débuté 6 mois avant son terme, parler d'influence de l'évaluateur sur la mise en œuvre du projet serait abusif. Le rapport intermédiaire qui a entraîné une mise en débat avec l'association, sur la base des différentes conclusions dont la plupart sont ici présentées, n'est arrivé que trop tardivement pour cela.

CONCLUSION GENERALE

Le projet de Nos quartiers ont des talents a été pertinent, en ce qu'il s'adresse à un public de jeunes diplômés pour lequel peu d'actions visant l'insertion professionnelle sont mises en œuvre, le diplôme devant jouer ce rôle. C'est un public qui n'est pas considéré comme prioritaire, a fortiori sur un territoire où les problématiques majeures concernent les personnes peu ou pas diplômées. Pour autant, ces jeunes rencontrent des difficultés notables pour accéder à un premier emploi en rapport avec leur niveau de qualification. Ces difficultés sont accrues par un certain nombre de freins pour des jeunes issus des quartiers prioritaires, originellement éloignés du monde de cadres vers lequel ils se dirigent. Leur offrir la possibilité de bénéficier des conseils avisés de professionnels en exercice apparaît cohérent au regard de leurs besoins.

Sur un plan pratique, l'action a été mise en œuvre efficacement, a permis le parrainage effectif de jeunes et une connaissance plus large des activités de l'association par les partenaires du territoire. Néanmoins, un certain nombre de difficultés peuvent être relevées. Sur l'action en elle-même, les ambiguïtés sur le public visé et sur les enjeux réels de l'action provoquent des critiques et appellent des clarifications. Par ailleurs, il est apparu dans le cadre circonscrit de l'expérimentation que les moyens humains de l'association apparaissent en décalage au regard du nombre de filleuls, ne permettent pas un suivi suffisamment qualitatif des relations de parrainage, pourtant nécessaire compte tenu du caractère volatile des jeunes et de l'activité professionnelle intense des parrains. Ainsi, selon les parrains et les filleuls, les situations observées sont relativement différentes et la plus-value réelle du parrainage fluctue en conséquence ; de la relation très approfondie aux apports manifestes, à une relation distante aux apports moins flagrants.

A decorative graphic consisting of several colored squares and dashed boxes of various colors (purple, green, orange, blue) arranged in a scattered pattern.

Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse

Ministère de l'Education Nationale, de la Jeunesse 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 75 650 Paris Cedex 13
Téléphone : 01 40 45 93 22
<http://www.experimentationsociale.fr>