



**MINISTÈRE
DU TRAVAIL,
DU PLEIN EMPLOI
ET DE L'INSERTION**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Délégation générale
à l'emploi et à la
formation professionnelle**

MARS 2023

Parrainage vers et dans l'emploi

Monographie régionale GRAND EST



agence nationale
de la cohésion
des territoires

Table des matières

Monographie régionale GRAND EST	3
1. Contexte régional	3
1.1 Les Missions locales, principaux opérateurs du parrainage en Grand Est	3
2. Gouvernance / Pilotage régional et départemental.....	4
2.1 Un pilotage régional du parrainage par la DREETS.....	5
2.2 Un comité de pilotage régional du parrainage à la manœuvre pour définir les orientations	6
2.3 Les modalités de gestion du parrainage vers et dans l’emploi.....	6
2.4 Les résultats.....	7
2.5 Financement.....	8
3. La structure / réseau de parrainage.....	8
3.1 Présentation de la structure	8
3.2 Données clés sur le parrainage.....	9
3.3 Le réseau de parrain	10
3.4 Le sourcing, la prescription des parrainés/.....	11
3.5 Le lancement du parrainage	12
3.6 Les pratiques du parrainage	13
3.7 Les enjeux financiers du parrainage et les enjeux administratifs identifiés	16
3.8 Les résultats et les effets	16
4. Axes de progrès	17



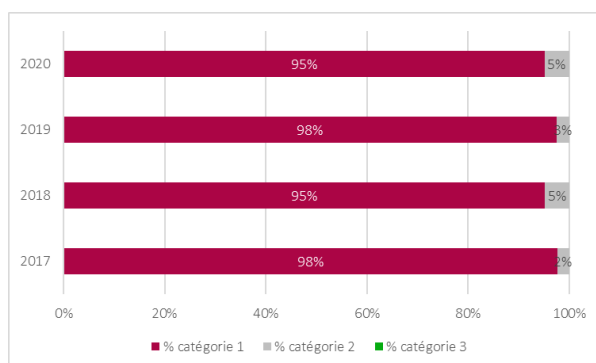
1. Contexte régional

1.1 Les Missions locales, principaux opérateurs du parrainage en Grand Est

40 opérateurs mettent en œuvre le dispositif de parrainage vers et dans l'emploi en 2020 dans la région Grand Est. Ce nombre reste relativement stable entre 2017 et 2020 avec 40 à 42 structures par an. Le dispositif est avant tout mis en œuvre par des Missions locales. En 2020, 39 des 40 structures conventionnées sont des missions locales, il s'agit de l'une des spécificités de cette région, spécificité qui s'explique par les choix opérés par les services de l'État. En Lorraine, les services de l'État avaient fait le choix de privilégier les Missions locales comme opérateurs du parrainage. L'association régionale des Missions locales portait un dossier unique pour l'ensemble des Missions locales engagées. Avec la fusion des régions, ce ciblage des Missions locales a été pour partie maintenu, mais avec l'objectif d'ouvrir à d'autres opérateurs. NQT (Nos quartiers ont du talent) a ainsi été le premier opérateur soutenu hors Missions locales en Grand Est.

Sur la période 2017-2020, outre NQT 2 structures autres que des Missions locales se sont positionnées sur le parrainage : le CREPI Alsace (en 2018) et les Entreprises pour la cité (en 2020). En 2021, quelques nouveaux opérateurs se sont positionnés. Dans cette région les structures de catégorie 2, selon notre proposition de catégorisation, sont donc très minoritaires et aucune structure de catégorie 3 n'est recensée.

Graphique 1 : Répartition par catégorie des structures proposant du parrainage entre 2017

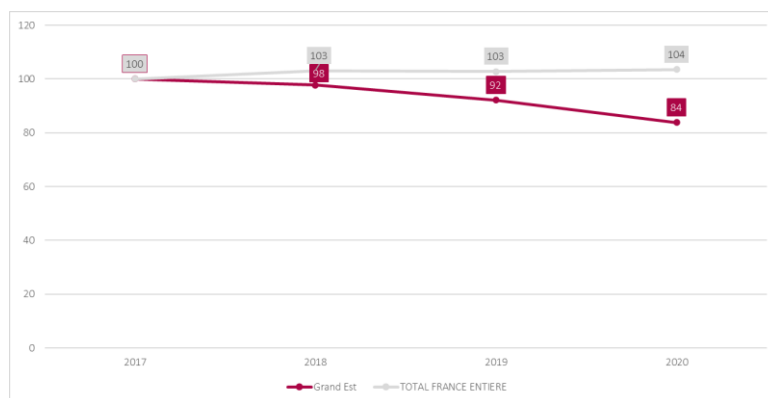


Source : données DGEFP et ANCT – bilans 2017 à 2020

- Une diminution du nombre de parrains/ marraines et du nombre de parrainés sur la période étudiée

Le nombre de parrains/marraines connaît une baisse de 9% entre 2017 et 2020 : ils sont 728 parrains -marraines en 2017 contre 664 en 2020. La grande majorité des parrains- marraines sont en activité (73% des parrains/marraines sont en activité) et 40% ont suivi une formation en 2020.

Graphique 2 : Evolution du nombre de filleul-e-s entre 2017 et 2020, base 100 en 2017



Source : données DGEFP et ANCT – bilans 2017 à 2020

Contrairement au niveau national où le nombre de bénéficiaires augmente légèrement, le nombre de filleul-e-s est en diminution continue sur la période 2017-2020 par rapport à son niveau de 2017. Au total, la baisse est de 16%, avec 2 051 bénéficiaires en 2020 contre 2 447 en 2017.

o Les moins de 26 ans, publics prioritaires en région Grand Est

En 2020, 90% des filleul-e-s ont entre 18 et 25 ans, donnée en cohérence avec la part majeure des Missions locales positionnées sur le parrainage. En toute logique, la part des jeunes de 18 à 25 ans reste stable sur la période 2017-2020. Les 10 % restant correspondent à des publics de moins de 18 ans.

La région se différencie des autres régions: la part des bénéficiaires de plus de 26 ans est de 24 % au niveau national contre 0 % en Grand Est. Cette situation résulte des choix opérés au niveau régional sur le ciblage des publics. Alors que l’instruction de 2016 donne la possibilité de développer le parrainage en direction des adultes, les services de l’État ont ciblé les moins de 26 ans comme en attestent les différentes notes de cadrage annuel qui accompagnent les appels à projets.

Les bénéficiaires du dispositif sont relativement moins qualifiés au niveau régional que pour l’ensemble de la France : 59% ont un niveau 3 et infra (égal ou inférieur au CAP/BEP) et 31% un niveau 4 (baccalauréat) contre respectivement 32% et 24%. Les filleul-e-s avec un niveau de formation correspondant à des études supérieures sont minoritaires. Ils représentent 10% des parrainés en 2020, année où leur part est la plus importante.

Les femmes sont légèrement sous-représentées en 2020 : elles représentent 48% des bénéficiaires contre 51% sur la France entière.

Le public situé en QPV représente 22% des filleul-e-s contre 25% sur le territoire national. La part du public en ZRR est supérieure de presque 10 points avec un taux de 15% en 2020 contre 6% pour le territoire français.

Les demandeurs d’emploi de plus d’un an représentent 20% du public en 2020 au niveau régional, contre 17% au niveau national. Les travailleurs handicapés sont également relativement moins nombreux avec 2% du public contre 4% sur la France entière.

2. Gouvernance / Pilotage régional et départemental

2.1 Un pilotage régional du parrainage par la DREETS

Le pilotage du parrainage est assuré par la DREETS Grand Est. Deux unités relevant d’un même Pôle se coordonnent : l’unité Insertion Sociale et Professionnelle et l’unité Politique de la Ville.

Lors de la création des DREETS, l'idée d'un pilotage par un service unique a été évoquée, mais in fine, le choix a été de maintenir un pilotage conjoint au sein de la DREETS « Emploi et politique de la ville ». 1 agent par unité est affecté pour une partie de son temps au pilotage et à la gestion du dispositif.

La DREETS a confié l'animation régionale du parrainage à l'Association Régionale des Missions locales. Cette mission d'animation est prévue dans la convention d'objectifs et de moyens relative à l'animation du réseau des Missions locales. L'ARML bénéficie en outre de financements (BOP 147) au cas par cas sur des actions spécifiques.

Les missions de l'ARML sont notamment les suivantes : appui auprès des missions locales, notamment lors des appels à projets, mise en place d'un plan de professionnalisation des parrains centré principalement sur le partage de pratiques, l'organisation d'évènements régionaux dédiés au parrainage et promotion du parrainage. Une chargée de mission a été recrutée depuis peu pour mettre en œuvre l'animation régionale pour une part de son temps.

L'ARML a mis en place un site internet dédié au parrainage¹. Il présente le parrainage, notamment à l'appui d'un clip vidéo sous la forme de foire aux questions. Il permet à des personnes souhaitant devenir parrains ou marraines d'identifier les missions locales en Grand Est. Il met à la disposition des parrains et des marraines un certain nombre de ressources documentaires à la fois sur le parrainage, mais aussi sur la politique de l'emploi en direction des jeunes ainsi que quelques études sur les jeunes

Illustration d'une partie des documents mis à disposition des parrains et marraines sur le site internet dédié au parrainage



2.2 Un comité de pilotage régional du parrainage à la manœuvre pour définir les orientations

Un comité de pilotage régional du parrainage est en place. Il associe les 10 DEETS de la région, Pôle Emploi, le Conseil régional Grand Est, l'ARML et la DREETS. Il se réunit pour donner les orientations pour l'appel à projets annuel, notamment à l'appui du bilan de l'année précédente.

La participation de la Région Grand Est est fluctuante. Auparavant la Région Lorraine soutenait financièrement le parrainage dans les Missions locales, mais depuis la fusion, le parrainage ne constitue pas, d'après les acteurs interrogés, une priorité pour le Conseil régional Grand Est.

Avant 2020, un plan d'action régional était élaboré, mais les urgences à gérer en 2020 avec la crise sanitaire n'ont pas permis de formaliser un plan d'action en tant que tel ni en 2021. Pour autant, le comité de pilotage en place et les réunions régulières avec l'ARML permettent d'assurer un suivi du dispositif.

¹ <https://parrainage.arml-grandest.fr/>

Le suivi du parrainage est largement facilité par les possibilités d'extractions offertes par I-Milo. La DREETS dispose de ces données mises à disposition par l'ARML complétées des retours des missions locales sur certaines thématiques, dont le partenariat autour du parrainage et les besoins identifiés pour favoriser son développement/renforcement. Un tableau de bord permet d'un coup d'œil de disposer des données quantitatives, mais aussi d'un retour qualitatif synthétique sur les besoins identifiés par les Missions locales.

De 2017 à 2022, plusieurs axes de travail ont été développés.

- **De 2017 à 2019, entre harmonisation et expérimentation**

La fusion des régions a entraîné un travail important d'harmonisation des pratiques sur le parrainage centré sur la demande aux opérateurs de développer leur réseau de parrains / marraines actifs et de renforcer le parrainage individuel.

Cette dernière demande s'explique par l'importance prise en Grand Est et tout particulièrement dans l'ancienne région Lorraine d'une approche collective du parrainage en complément du parrainage individuel. Cette approche collective a d'ailleurs été soutenue par les services de l'État en charge du parrainage dans le cadre d'une expérimentation prévoyant des financements.

Encart : l'expérimentation du parrainage collectif en Grand Est

La Direccte en lien avec la DRJCS a proposé à la DGEFP d'expérimenter le financement d'un parrainage de cohortes de jeunes en Garantie Jeunes. Cette expérimentation a notamment pour objectif, en mobilisant des parrains et marraines, de toucher des jeunes plus vulnérables moins ciblés par le parrainage individuel plutôt proposé à des jeunes dont le projet professionnel est abouti ou en cours. Elle a aussi pour objectifs de contribuer à lever certains freins dès les premières semaines de la Garantie Jeunes et de rendre plus aisés, pour les jeunes concernés, les contacts avec les entreprises.

Cette expérimentation a été conduite de 2017 à 2021. Elle s'est achevée en 2022 avec la mise en place du Contrat d'engagement jeune.

Le financement prévu est de 1 250 € par cohorte de jeunes sous réserve du respect des critères suivants :

- Un groupe d'au minima 6 jeunes
- Des temps collectifs hors techniques de recherche d'emploi
- L'intervention d'un parrain au moins trois fois durant le temps collectif en Garantie jeunes (ces interventions peuvent se faire par un ou plusieurs parrains)
- Un démarrage au cours de l'année N
- Une saisie dans I-MILO selon les consignes de saisies définies

- **De 2020 à 2021, gestion de la crise sanitaire et mise en place de la DREETS**

La gestion de la crise sanitaire a été prioritaire en 2020. L'année 2021 a été marquée par la réforme de l'organisation territoriale de l'État dans un contexte sanitaire encore dégradé.

La réforme territoriale de l'État et la création des DREETS n'a pas modifié la qualité des coopérations déjà en place entre les anciens services aujourd'hui intégrés au sein de la DREEST. En revanche, ce n'est qu'à compter de la fin 2022 que va se mettre en place une réflexion sur les synergies et les transversalités à développer avec les autres champs d'action de la DREETS. Des groupes de travail inter unités sont prévus pour ce faire.

« Des groupes de travail inter unités / services vont se mettre en place pour voir comment mieux travailler ensemble, notamment sur les projets financés par le droit commun. Lors de ces groupes de travail, l'idée est de chercher à trouver du sens, de la cohérence entre nos actions et de valoriser les bonnes pratiques ».
Chargée de mission DREETS

2.3 Les modalités de gestion du parrainage vers et dans l'emploi

Un seul appel à projets conjoint « Emploi – politique de la ville » est en place depuis plusieurs années. Il est diffusé chaque année sur le site de la DREETS. La gestion du dispositif est régionale. Les deux unités de la DREETS élaborent l'appel à projets annuel et réalisent l'instruction des demandes de subventions des opérateurs ayant candidaté ainsi que le suivi et le contrôle des bilans.

Les DDETS sont consultées pour la validation de l'appel à projets et lors de la sélection des opérateurs. Alors qu'elles sont responsables du dialogue de gestion avec les Missions locales, principaux opérateurs du parrainage en Grand Est, l'un des représentants d'une DDETS interrogé souligne qu'il voit cela de loin.

« C'est un dispositif qui a toute sa place au sein des Missions locales. On vient de finir le dialogue de gestion avec les 6 Missions locales, mais le parrainage est un dispositif suivi par la DREEST. L'essentiel des éléments à notre disposition nous est transmis par la DREETS. On n'a que peu d'éléments en prise directe. On voit cela de façon un peu éloignée par rapport à la DREETS. C'est la DREEST qui porte ».

Pour la DREETS la bonne association de l'ensemble des services de l'État est un enjeu important :

La région compte 10 Départements. On met les DDETS dans la boucle ainsi que les interlocuteurs de la politique de la ville (au sein des DDETS, mais aussi préfecture et sous-préfecture). Ils sont tous conviés au comité de pilotage pour partager le bilan et faire le lien ensuite dans leur territoire. Cela fait beaucoup d'interlocuteurs.

Les synergies sont largement à améliorer. On travaille vraiment en tuyau d'orgue. Il faut vraiment qu'un travail étroit se fasse entre services régionaux et services départementaux. Nous allons organiser une journée sur le parrainage pour faire le lien. »

Un dossier de demande de subvention unique a été élaboré, mais le passage par l'applicatif DAUPHIN reste obligatoire en cas de sollicitation de crédits relevant du BOP 147.

Les deux BOP (102 et 147) sont mobilisés pour les différents porteurs et un projet peut donc se voir soutenu par les crédits des deux BOP. Le BOP 102 finance les parrainés hors QPV et le BOP 147 les parrainés résidant dans un quartier prioritaire de la politique de la ville.

Les Missions locales étant très majoritaires, le conventionnement relatif au parrainage a été intégré dans leur convention d'objectifs et de moyens comme le prévoit l'instruction de 2016.

Depuis maintenant trois ans, la DREETS cherche à mobiliser de nouveaux opérateurs, notamment pour mieux toucher les jeunes en QPV. En 2022, 4 nouvelles structures ont candidaté et ont été sélectionnées. Au fur et à mesure, la DREETS parvient à toucher plus de structures qui ne se positionnaient pas auparavant du fait du choix de privilégier les Missions locales.

Concomitamment à l'arrivée de nouveaux opérateurs, les Missions locales doivent changer de modèle : la fin de l'expérimentation du parrainage collectif induit une évolution des pratiques. D'ores et déjà la DREETS fait le constat d'un risque de sous-consommation des crédits à sa disposition dû au fait que les Missions locales n'ont pas augmenté le nombre de parrainages individuels.

2.4 Les résultats

En 2020, les résultats mesurés avec le taux de sortie avec solution sont plus élevés pour la région Grand Est que pour la France entière avec un taux qui est de 81% contre 62%. Néanmoins, l'année 2020 est une année exceptionnelle puisque le taux de sortie avec solution était inférieur à 50 % de 2017 à 2019.

L'expérience du parrainage associant parrainage individuel et collectif pendant plusieurs années et plus largement l'ancrage de la culture du parrainage en Grand Est (en Lorraine en particulier) a conduit les différents interlocuteurs mobilisés sur le pilotage régional a souligné tout l'intérêt du parrainage de leur point de vue.

« Le parrain porte un regard extérieur ; il a une légitimité différente par rapport à un conseiller. Nous avons des parrains très investis. C'est vraiment la dimension externe la Mission locale qui est la plus-value du parrainage. Le message ne sera pas reçu de la même manière que celui délivré par un conseiller qui va devoir rendre des comptes sur I-Milo. C'est une voix qui porte plus que celle d'un conseiller, le parrain, il est du terrain. » (un représentant d'une DDETS)

L'expérience du parrainage collectif apporte aussi des questionnements à partager

« Pour moi, le parrainage c'est pour des jeunes prêts pour l'emploi et qui n'ont pas le réseau. Il faut leur donner un coup de pouce. C'est là le bénéfice du parrainage.

Pour les jeunes plus en difficulté, ce n'est pas le même parrainage. Demander à un parrain actif de travailler avec ces publics ce n'est pas facile. L'instruction de 2016 est dans l'entre-deux.

Si on est sur des jeunes vraiment éloignés, le parrainage collectif est intéressant. Le collectif permet notamment de travailler sur les savoir-être. Pour l'individuel, les parrains ne sont pas outillés pour cela. Cela peut être deux styles de parrainage qu'il faut séparer. » (un représentant de la DREETS)

« Pour moi, le parrain va intervenir plutôt en fin de parcours. En Grand Est, avec le parrainage collectif, on pouvait aussi partir des jeunes en début de parcours. Et c'est cela tout l'intérêt : on a de la souplesse sur la mobilisation des parrains dans le parcours. » (un représentant d'une DDETS)

2.5 Financement

En 2020, l'enveloppe globale du parrainage est de 772 468€ pour la région. Elle est composée à 69% de crédits de la DIRECCTE et à 20% de la DRJSCS, les 10% restants étant des financements propres. En 4 ans, l'enveloppe a baissé de 4% avec une évolution plus forte des crédits DRJSCS qui diminuent de 9% contre 4% pour ceux de la DIRECCTE.

3. La structure / réseau de parrainage

3.1 Présentation de la structure

La structure rencontrée est une mission locale. Elle relève par conséquent de la catégorie 1 de la catégorisation proposée. Cette mission locale compte 42 salariés.

Elle intervient dans un territoire qui couvre cent-dix-sept communes regroupées en six établissements publics de coopération intercommunale. Ce territoire compte cinq quartiers prioritaires au titre de la politique de la ville.

La mission locale s'est engagée depuis plus de 20 ans dans le parrainage. Le parrainage et le tutorat font partie de la culture locale de cet ancien bassin de la sidérurgie. Avant les années 2003 et 2004 le parrainage était déjà en place, mais dans un cadre non formalisé. À compter de 2003, la Mission locale s'est positionnée sur le parrainage pour obtenir un soutien financier.

Au sein de l'équipe de la Mission locale, trois personnes sont mobilisées pour une part de leur temps sur l'animation du réseau de parrains et de marraines et plus largement sur l'implication des parrains et marraines dans l'offre de services de la Mission locale. : 2 conseillères et une assistante administrative et financière.

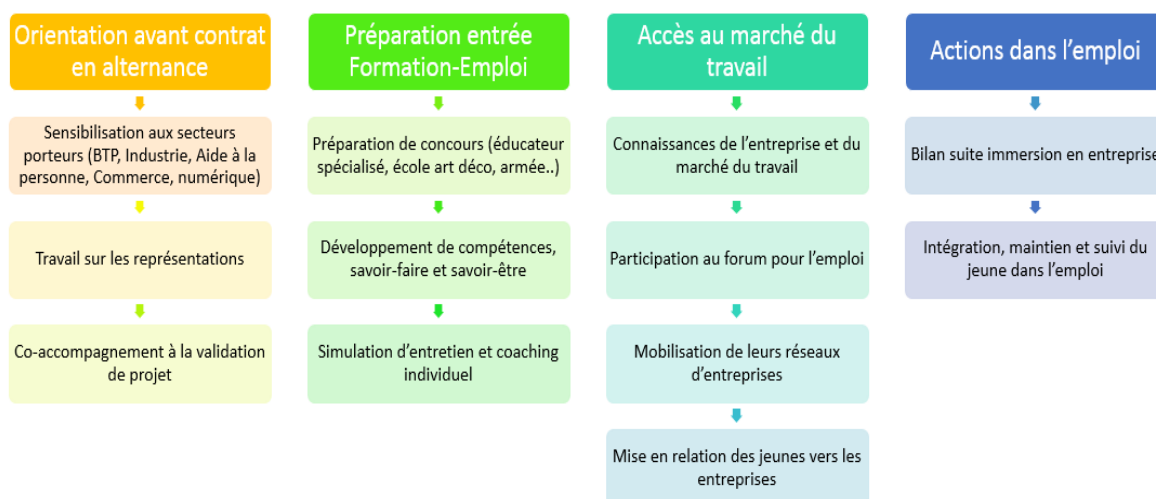
D'après le dossier de candidature, au total, un équivalent temps plein réparti entre ces trois personnes est mobilisé pour la gestion et l'animation du parrainage.

Forte de sa longue expérience dans le parrainage, la Mission locale a pleinement intégré les parrains et les marraines dans son activité et dans son offre de services à destination des jeunes.

C'est d'ailleurs un élément qui est largement mis en valeur dans le dossier de candidature et rappelé par l'équipe en charge de l'animation du réseau de parrains et de marraines.

« Le Parrainage est intégré dans l'organisation générale de la Mission locale, il se situe au cœur de l'offre de service Appui au recrutement et à l'intégration dans l'emploi »[...] il peut être aussi décliné au sein des offres de service relatives à l'orientation et la préparation à l'entrée en formation. » [...] « Chaque année, le projet Parrainage est mis en œuvre afin de répondre aux besoins identifiés par la structure en corrélation avec les souhaits exprimés par le réseau des Parrains. » (extrait dossier de candidature).

Les différents types d'appui du réseau de parrains et marraines au sein de l'offre de services de la Mission locale



3.2 Données clés sur le parrainage

Au titre de l'année 2021, 196 jeunes ont bénéficié d'un parrainage individuel et 206 en prenant en compte les jeunes déjà intégrés en 2020. Parmi ces jeunes, 46 soit 23 % résident dans un QPV et 51 soit 26 % sont à la recherche d'un emploi depuis plus d'un an. Plus de 68 % des jeunes ont un niveau de formation infra 3 ou 3.

Au titre du parrainage collectif (l'expérimentation était en cours jusqu'au 31 décembre 2021) 100 jeunes ont bénéficié au minimum de 3 interventions d'un parrain lors de groupe en collectif. Au total, le parrainage collectif et individuel a concerné pratiquement 300 jeunes de la Mission locale.

En 2020, 165 jeunes ont bénéficié du parrainage individuel et 91 du parrainage collectif.

3.3 Le réseau de parrain

Le dossier de candidature 2022 précise que le réseau de parrains et de marraines compte en 2022, 26 parrains et marraines. Le trombinoscope mis à disposition de l'ensemble des conseillers et des parrains et marraines présente quant à lui 27 parrains et marraines mobilisables sur différents types de services. Le réseau de parrains se situe

dans la fourchette haute du point de vue de sa taille dans les réseaux de parrains / marraines portés par les Missions locales en Grand Est.

Parmi ces bénévoles 50 % sont actifs en emploi et 50% sont à la retraite. Le réseau est composé à 50 % d'hommes et de femmes avec des profils et des trajectoires professionnelles très divers. À titre d'illustration, 3 personnes sont chefs d'entreprise ou cadres dans le secteur informatique / numérique, 1 parrain dirige une entreprise du bâtiment, 1 parrain est restaurateur, 4 parrains et marraines sont responsables d'agence d'intérim ou cadres dans l'intérim. Le réseau de parrains associe aussi des personnes aujourd'hui à la retraite ayant eu un parcours d'enseignant ou de direction d'établissement scolaire.

Le sourcing des parrains et des marraines est partagé entre les parrains et les marraines qui peuvent activer leur propre réseau et l'équipe en charge de l'animation et du développement du parrainage. *A priori*, le sourcing ne pose pas de difficultés.

« Le bouche-à-oreille fonctionne bien et nous sommes par ailleurs référentes entreprises au sein de la Mission locale ce qui facilite la promotion du parrainage » (une référente parrainage)

Les référentes parrainage insistent sur l'équilibre à trouver entre parrains/ marraines actifs et retraités pour proposer aux jeunes les différents types d'appui qui ont été définis en lien avec les parrains et les marraines, appuis pleinement intégrés (comme déjà évoqué) à l'offre de services de la Mission locale.

Certains critères sont pris en compte pour le recrutement des parrains / marraines. Le directeur de la structure précise ainsi que des candidatures n'ont pas été acceptées du fait de principes éducatifs ou politiques très arrêtés, donnant l'impression d'une faible écoute et de peu de souplesse. Le directeur souligne l'importance de l'ouverture d'esprit et de la capacité d'écoute.

La disponibilité est aussi un critère pris en compte ainsi que la proximité.

« Les personnes actives ont du mal à se déplacer en dehors des horaires de travail . On cherche à créer des duos entre parrains / marraines disponibles et moins disponibles» (une référente parrainage)

Un nouveau parrain / marraine va devoir faire une immersion pour découvrir la Mission locale et les missions qui seront les siennes. Cette immersion s'organise sur 1 semaine avec 1 à 2 demi-journées dans la Mission locale pour découvrir ce qui s'y fait et pour rencontrer les autres membres du réseau de parrains/ marraines. C'est à cette occasion que les référents parrainage présentent ce qu'il faut faire ou ne pas faire et que la Charte du parrainage est remise.

« Les futurs parrains / marraines viennent souvent avec des projets, ils peuvent aussi venir avec des fantasmes sur ce que nous faisons et sur ce qu'ils pourraient proposer. La période d'immersion c'est un moment clé. Si le parrain/ la marraine ne trouve pas sa place, il/ elle s'en ira de son propre chef. C'est un bénévole, il ne faut pas l'oublier. » (une référente parrainage).

L'enjeu ensuite est d'organiser une animation dynamique , des échanges, de la convivialité avec les parrains/ marraine pour maintenir leur engagement dans la durée.

3.4 Le sourcing, la prescription des parrainés/

En majorité, une orientation vers le parrainage à l'initiative des conseillers

A la différence des opérateurs relevant des catégories 2 et 3 de la typologie proposée, la Mission locale n'a pas à organiser de partenariat pour sourcer des publics. Le parrainage est une ressource mise à disposition des personnes accompagnées bien identifiée par les professionnels de la Mission locale et activée par ces derniers.

Si le parrainage est présenté lors du premier entretien comme une solution à la disposition du jeune activable à sa demande, les échanges avec les différents acteurs de la Mission locale confirment que majoritairement les conseillers sont à l'origine de la proposition d'une orientation vers le parrainage.

« C'est surtout moi qui suis à l'initiative d'une proposition de parrainage même si le jeune peut faire la demande. Un jeune peut s'autopositionner, je ne suis pas contre, mais c'est très rare.

Avant 2022, les animations collectives réalisées avec les parrains pour les jeunes en Garantie jeune permettaient de présenter dans le détail de parrainage proposé. C'est moins facile de mobiliser pour le parrainage avec la fin des animations collectives. » (une conseillère)

« A mon niveau, cela ne m'est jamais arrivé d'avoir un jeune qui demande l'activation du parrainage. C'est moi qui vais parler du dispositif et le proposer aux jeunes. » (une conseillère)

Pour une autre conseillère, c'est le jeune qui fait la demande de parrainage :

« dans un 1er temps, je donne l'information, j'explique le parrainage et ensuite c'est le jeune qui va revenir là-dessus et me solliciter. Lorsque le présente le parrainage, j'insiste sur la dimension entreprise et sur le réseau d'entreprises des parrains. Cela peut m'arriver de prescrire, mais c'est important de partir de la demande du jeune. Quand je prescris, c'est toujours en fonction du projet du jeune. Par exemple, pour un jeune qui a un entretien de recrutement, je peux solliciter un parrain » (une conseillère).

Un dispositif de parrainage couvrant un large spectre de besoins, permettant une orientation à tout moment dans le parcours voire plusieurs orientations en fonction des besoins

La grande diversité professionnelle du réseau de parrains et de marraines et l'intégration des parrains et des marraines dans l'offre de service de la Mission locale permettent de nombreux registres de mobilisation du parrainage, parfois assez éloignés du cadre défini par l'instruction sur le parrainage dans et vers l'emploi, mais analysés par les professionnels comme vraiment complémentaires à l'accompagnement proposé. Des échanges avec les conseillers et les parrains, les types d'intervention suivante émergent : remise à niveau, test du projet professionnel, préparation d'un concours d'entrée pour une formation, préparation d'un entretien de recrutement, recherche de stages, recherche d'emplois dont mise en relation avec des employeurs.

Cette diversité d'intervention se retrouve d'ailleurs dans la fiche de prescription.

Extrait de la fiche de prescription

	Nom	Tél	Email	
Prescripteur	<u>Niveau(x) d'intervention du parrain ou marraine (cocher la ou les cases)</u>			
	<input type="checkbox"/> TRE renforcé	<input type="checkbox"/> Préparation concours/examens	<input type="checkbox"/> TRE prêt à l'emploi	<input type="checkbox"/> Info et conseil création entreprise
	<input type="checkbox"/> Info métiers secteurs	<input type="checkbox"/> Préparation entrée Formation /emploi/Alt.	<input type="checkbox"/> Mobilisation réseau	<input type="checkbox"/> Accompagnement en entreprise
	<input checked="" type="checkbox"/> <u>Le conseiller s'engage à collaborer avec le parrain et le jeune pour mettre en œuvre l'objectif(s) visé(s) ci-dessus et à évaluer les résultats de l'accompagnement lors d'un bilan</u>			
	Objectif(s) visé(s) :		Signature et cachet :	

Les conseillers interrogés soulignent que l'orientation et le choix du parrain vont se faire surtout en fonction des besoins qu'ils identifient.

« Cela dépend du jeune, de la situation. Le jeune peut avoir besoin d'un petit coup de pouce. On s'adapte aux situations et ce d'autant plus que le réseau de parrain permet de couvrir un large spectre d'intervention : savoir être, éloquence, coaching, motivation.... J'ai rencontré tous les parrains et je connais leur personnalité / Je suis dans ma 5ème année et je me dis avec lui (ou elle) cela va pouvoir marcher. » (une Conseillère)

Le choix du parrain va donc se faire en fonction à la fois des besoins identifiés du jeune, des compétences du parrain, de sa personnalité, mais aussi du domaine professionnel du parrain ou de la marraine.

« Si j'ai un jeune qui a un projet bien défini, prêt à intégrer une entreprise, mais qui a besoin d'une préparation, de conseil et de réseau, je vais faire appel à tel parrain. Pour un jeune qui a besoin d'un travail plus dans la durée sur son projet, notamment à l'appui d'immersions, je vais faire appel à tel autre parrain. Parmi les parrains il y a différents profils : des parrains ont un vécu professionnel dans le champ social d'autre non, c'est en fonction de leur parcours professionnel » (une conseillère)

Dans le cas de l'orientation d'un jeune dont le projet professionnel est sécurisé, le choix du parrain / de la marraine va se faire en fonction du secteur professionnel du parrain / marraine.

Le large spectre d'intervention des parrains et des marraines permet une orientation vers le parrainage à tout moment dans le parcours voire une mobilisation de plusieurs parrains en fonction des avancées du projet. C'est d'ailleurs un élément qui ressort aussi des échanges avec les parrains.

« Le parrainage est pertinent dès le début . Il peut venir en appui sur différents axes (orientation, préparation aux entretiens, recherche d'emploi...). C'est important qu'un jeune ait un autre regard, d'autres conseils sur l'orientation » (une conseillère)

« Pour ma part, je n'oriente pas à un moment particulier sachant que le parrainage couvre un large champ de problématiques » (une conseillère).

Les raisons invoquées pour expliquer l'intérêt d'une orientation vers le parrainage sont nombreuses et permettent de donner à voir les qualités attribuées au parrain / marraine.

Le parrain/ marraine est extérieur à la structure et n'a pas la posture d'un conseiller Mission locale. C'est une des premières qualités du parrain / marraine qui est bien mise en avant. C'est aussi un bénévole qui s'investit. Il n'a donc pas la même fonction même si l'objectif entre le parrain et le conseiller est partagé (et d'ailleurs défini dans la fiche de prescription).

« Nous ils nous voit comme de professionnels de l'insertion ; le parrain il a une expérience, il a géré une équipe, une entreprise...Il est différent. Pour certains jeunes cela a un effet très positif. » Une conseillère

Il dispose d'une légitimité au regard de son parcours professionnel pour transmettre ce qu'il a vécu, ce qu'il a appris. Pour les conseillers, cela donne du poids à cette relation qui permet de renforcer le travail d'accompagnement. C'est un appui, un relai intermédiaire pour aller vers l'entreprise avec un professionnel.

« Le parrain , il l'expérience du terrain. On ne connaît pas le secteur, les métiers comme celui qui y travaille où y a travaillé » (une conseillère)

« Nos parrains, autant ils peuvent être dans l'empathie, mais lorsqu'ils préparent les jeunes à des entretiens de recrutement, ils ont la posture d'un vrai employeur » (une conseillère)

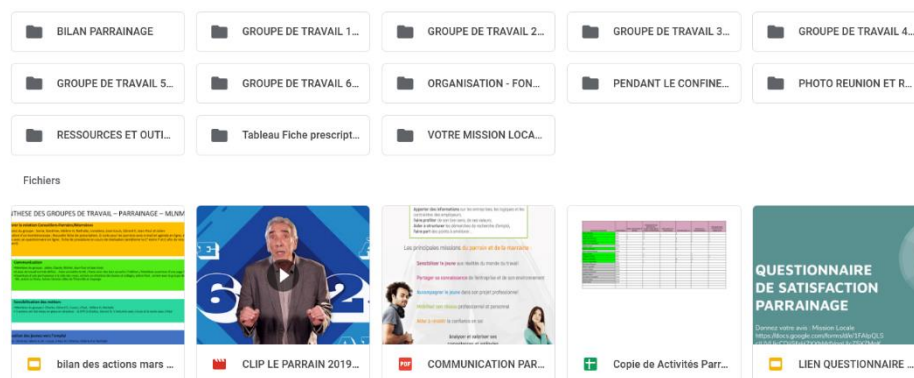
Une partie des parrains, les retraités, peuvent consacrer un temps dédié important aux jeunes. C'est un élément important pour une autre conseillère qui souligne que de son côté, son temps est compté.

Il ressort aussi des entretiens que les conseillers pourront activer le parrainage lorsqu'ils sont à court de solution pour ouvrir le champ des possibles avec l'appui d'un tiers extérieur à la Mission locale.

3.5 Le lancement du parrainage

Des ressources partagées facilitant la mobilisation des parrains

Les parrains / marraines disposent de l'ensemble des documents nécessaires à leur intervention via un fichier partagé avec les professionnels de la Mission locale. Une partie des parrains / marraines ont une adresse mail avec le nom de domaine de la Mission locale.



De même les conseillers de la Mission locale sont équipés et la proximité (sur laquelle nous reviendrons) facilite la mise en relation: « On a une équipe dédiée, un drive qui est alloué au parrainage dans lequel se trouvent le trombinoscope des parrains, leur N° de téléphone et adresse et la fiche d'orientation. À chaque fois qu'il y a de nouvelles informations, nous sommes prévenus. C'est fluide sur la circulation des informations. On fait des journées professionnelles avec les parrains, on les rencontre tous et on peut échanger. » (une conseillère)

L'équipe de référentes est par ailleurs en appui auprès des parrains / marraines et des conseillers et conseillères.

Un processus d'orientation qui peut varier

Le processus d'orientation peut prendre deux chemins :

- du conseiller vers le parrain directement (tout en informant l'équipe parrainage)
- du conseiller vers le parrain avec l'appui de l'équipe référente du parrainage pour identifier le parrain en cas d'interrogation du conseiller.

Dans tous les cas, une fiche d'orientation doit être saisie par le conseiller. Elle est signée par ce dernier, par le futur parrainé et par le parrain. Chacun s'engage.

Cette fiche permet de préciser le type d'appui sollicité parmi ceux définis et les objectifs définis. C'est cette même fiche qui sert de fiche navette pour le suivi de la relation de parrainage.

L'équipe de référentes du parrainage pourra prévenir le jeune et organiser le 1^{er} rendez-vous avec le parrain, mais le conseiller peut aussi être à l'initiative de l'organisation du rendez-vous.

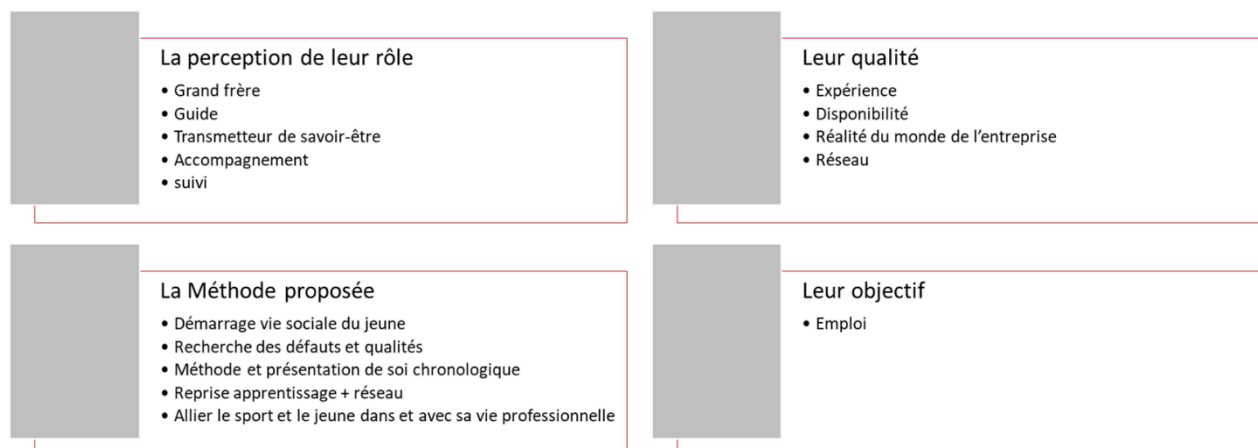
Le retour des professionnels interrogés et des parrains laisse penser que le matching fonctionne la plupart du temps. Dans le cas où la relation ne fonctionne pas, le conseiller peut intervenir et inviter les deux parties à se rencontrer à nouveau après avoir pris le temps d'essayer de comprendre les raisons. Un entretien tripartite peut aussi être organisé. Les conseillers de la Mission locale interrogés soulignent l'importance d'expliquer ce qu'est le parrainage afin d'éviter un effet « mauvaise surprise ».

« Je prépare la première rencontre avec le parrain. Il y a parfois une incompréhension du côté du jeune. Le parrain se met dans la peau d'un employeur et fait un vrai entretien. Parfois cela peut être mal perçu ou compris par le jeune. » Une conseillère

3.6 Les pratiques du parrainage

Les mots clés utilisés pour qualifier le parrainage

Le schéma qui suit présente les propositions des parrains sur les mots clés qui qualifient le travail réalisé avec un filleul, mots clés reclassés dans un 2^{ème} temps.



Le champ lexical utilisé pour définir leur rôle révèle une grande diversité d'approches en lien avec les personnalités de chacun, mais aussi avec le large spectre d'actions sur lesquelles les parrains et marraines sont mobilisés.

Du côté des conseillers interrogés et des référents parrainage, les parrains et marraines sont perçus comme une ressource complémentaire à l'accompagnement qu'ils mettent en œuvre.

« Je les considère comme des collègues de travail. Pour moi, ils vont appuyer, renforcer le travail d'accompagnement, surtout sur la dimension entreprise. Les parrains et les marraines sont des personnes relais intermédiaires par rapport au monde de l'entreprise. » Une conseillère

Pour la direction de la structure, la rencontre avec le parrain ou la marraine permet aux jeunes de démystifier et de désacraliser l'entreprise et son dirigeant tout en travaillant sur les savoir-être.

Les modalités de rencontre :

Les rencontres se font dans leur grande majorité des cas dans les différents locaux de la Mission locale, quitte à donner les clés le samedi comme le précise une référente parrainage.

« Jamais au café, très rarement en entreprise. Il faut un endroit connu pour créer de la confiance : il vaut mieux un endroit connu pour rencontrer un inconnu, et puis moi je suis à côté. Il faut que le jeune soit en confiance » Une conseillère.

Chaque parrain précise ses disponibilités à l'équipe référente du parrainage qui pilote le planning des rendez-vous. En outre, le trombinoscope à la disposition des conseillers précise les jours de disponibilité des parrains et des marraines. Les rencontres dans les entreprises sont possibles, mais se font plutôt à la marge. Pour les actifs en emploi, les entretiens peuvent aussi se faire en distanciel.

Le mixte de retraités et d'actifs permet de jouer sur la disponibilité, les actifs en emploi étant de fait beaucoup moins disponibles.

« Pour le cas des actifs, c'est moins facile, mais on arrive toujours à avoir un rendez-vous y compris en visioconférence. Il très rare de voir un jeune qui se déplace en entreprise. » (Une conseillère)

Une fois le matching réussit, c'est au parrain / marraine et au jeune de définir la fréquence des entretiens en fonction des objectifs.

L'organisation des entretiens se fait au cas par cas : la relation que le jeune entretient avec le parrain, c'est leur relation . C'est mieux pour qu'il y ait un climat de confiance. (Une conseillère)

La fiche de suivi permet de tracer les temps d'échange et le bilan du parrainage. Cette fiche est transmise tous les mois par le parrain/marraine.

Selon le statut des parrains, un nombre de parrainés variable

A la question du nombre de jeunes parrainées sur une année, certains ont précisé parrainer environ 80 jeunes par an, d'autres avoir un nombre plus limité.

Comme le souligne le directeur de la structure, la diversité des profils des parrains permet d'avoir une diversité des interventions. Les parrains / marraines à la retraite seront très sollicités . Les parrains / marraines actifs tout aussi sollicités interviendront sur un nombre plus limité de parrainages dans une année du fait de leur disponibilité plus limitée.

Lors du groupe de travail organisé pour rencontrer les parrains et marraines, ces derniers ont largement mis en avant l'organisation de leur réseau avec des interventions structurées en fonction du besoin des jeunes et la possibilité, au fur et à mesure de l'avancée dans le parcours, d'intervention de plusieurs parrains / marraines.

Il ressort des échanges qu'il y a plusieurs réseaux dans le réseau,

- Un réseau qui fait de la remise à niveau notamment en français mais aussi en mathématiques et qui travaille sur les savoir-être
- Un réseau pour travailler sur l'orientation professionnelle
- Un réseau pour faciliter l'accès à l'emploi

L'enjeu comme le soulignent les parrains est de franchir le pas de l'entreprise.

« On se les [les jeunes] passe, c'est comme ça qu'on fonctionne pour sécuriser le jeune qui va découvrir le monde de l'entreprise. L'avantage ici , c'est qu'on a chacun notre position. » Un parrain

L'intégration du parrainage dans l'offre de service de la Mission locale conduit à une grande diversité d'intervention, les parrains / marraines soulignant leur liberté sur l'organisation du parrainage, en fonction des besoins.

« A la Mission locale, ce qui est bénéfique c'est la diversité des parrains quant à leur capacité spécifique de métiers, chacun à des spécificités et la somme va apporter une réelle orientation dans les choix » (Un parrain)

Un binôme autonome, mais des échanges parrains / conseillers facilités par l'intégration du réseau de parrains / marraines au sein de la Mission locale.

Les échanges avec les professionnels et les parrains mettent en exergue des habitudes de travail en collectif et des échanges sur la situation des jeunes. L'équipe de référentes parrainage organise de surcroît des journées

professionnelles entre les parrains / marraines et les conseiller/ conseillères afin de favoriser l'interconnaissance et les échanges.

Les échanges entre conseillers et parrains sur la situation des jeunes s'organisent si nécessaire, en fonction des situations comme le souligne cette conseillère.

« Si nécessaire je vais communiquer des informations au parrain. Dans le cas d'information sensible, il m'est arrivé de demander au jeune si je pouvais les communiquer auprès du parrain. De son côté, du fait de son positionnement, le parrain pourra évoquer des informations non communiquées par le jeune. C'est une question de posture : moi, je suis comme les parents : il faut que tu trouves un travail . Le parrain qui est à retraite, il est là pour aider » (une conseillère)

Cette même conseillère souligne qu'il peut aussi arriver que des entretiens tripartites soient organisés.

Une autre conseillère évoque un travail collectif avec les parrains/ marraines

« Je les considère comme des collègues de travail. Pour moi ce sont de personnes qui vont appuyer, renforcer le travail d'accompagnement surtout sur la dimension entreprise et sur la formation qualifiante. Les parrains avec qui je travaille vont s'occuper du volet professionnel . Ils vont nous donner des éléments sur le comportement des jeunes et là, on pourra prendre le relai. C'est un appui, un renforcement du travail d'accompagnement. C'est aussi une personne relai intermédiaire par rapport au monde de l'entreprise. » (une conseillère)

Du côté des parrains, les propos tenus lors du groupe de travail avec les parrains vont dans le même sens :

« Quand je vois un jeune, ensuite, je vais faire un retour à la conseillère. A chaque fois, on fait une évaluation avec le conseiller. Les parrains sont aussi en lien entre parrains » (un parrain)

Les parrains rencontrés mettent par ailleurs en avant l'importante latitude dont ils disposent notamment pour échanger avec les conseillers. Ils n'ont pas la charge administrative des conseillers et pour reprendre leur propos « n'ont pas de chef au-dessus- d'eux ».

3.7 Les enjeux financiers du parrainage et les enjeux administratifs identifiés

Plusieurs éléments ont été mis en avant lors des échanges.

En premier lieu la direction de la structure questionne la programmation dans les appels à projets :

« On reçoit un cahier des charges au mois de mars ou avril pour l'année en cours alors que les financements sont sur une année civile. De fait on continue notre activité sans certitude sur les financements. »

Les processus de demande d'aide sont aussi interrogés: « on est loin de la simplification avec 2 processus différents pour le 102 et le 147 ». Elle note par ailleurs que la gestion s'est alourdie depuis plusieurs années avec des critères parfois pas toujours explicites :

« Pourquoi une durée de 6 mois et pas de 7 mois ? pourquoi 6 jeunes en collectif et non pas 8 ? nous n'avons pas d'explication de texte permettant de comprendre ». (direction)

3.8 Les résultats et les effets

Les résultats déclarés dans le bilan 2021 de la structure sont positifs. 45 % des jeunes entrés sur l'année sont sortis avec une solution. La part des sorties en emploi avec un CDI ou un CDD de plus de 6 mois représente 26 % de l'ensemble des sorties avec solution. En prenant en compte les sorties en CDD (dont intérim) de moins de 6 mois, la part des sorties en emploi est 52 % de l'ensemble des sorties.

Au-delà de ces données quantitatives spécifiques à la structure, les conseillers soulignent des changements et en particulier un développement de la confiance des jeunes.

« je vois du changement, je vois le jeune plus confiant dans les entretiens. » (une conseillère)

Ils évoquent aussi un apport dans leur propre accompagnement :

« En plus, le fait qu'il y ait un échange avec le parrain me permet de comprendre des éléments que je n'aurai peut-être pas vu dans l'accompagnement » (une conseillère)

D'autres effets sont bien identifiés et par les conseillers et par les jeunes rencontrés

Une mise en réseau amplifiée qui peut se traduire par des opportunités d'emploi

« Parmi les parrains actifs, on a une marraine qui est dans une agence d'intérim : elle est en mesure de travailler sur la motivation et d'aider à trouver un emploi. Elle connaît très bien les employeurs. » (une conseillère)

« La CAPEB travaille beaucoup avec la mission locale. Moi en étant parrain et adhérent à la CAPEB, je fais le pont avec la CAPEB pour proposer des opportunités d'emploi, d'immersion » Un parrain

« On peut aller voir un employeur, je dis au jeune, aller monte dans la voiture on va voir l'employeur » Un parrain

Un autre effet, pas tout à fait inattendu au regard de l'implication de longue date d'une partie des parrains (le cœur du réseau) est celui de la coconstruction d'actions entre parrains/ mairaines et professionnels de la mission locale.

4. Axes de progrès

Plusieurs axes de progrès ou recommandations ont été évoqués par les différents interlocuteurs rencontrés

- Le souhait d'une meilleure articulation entre le parrainage et les projets soutenus au titre de la politique de la ville : cité éducative, cité de l'emploi notamment
- la limitation de la charge administrative pour les opérateurs
- la révision du forfait afin de rendre le dispositif plus attractif pour les porteurs de projets
- Le besoin d'une communication amplifiée sur le parrainage pour inciter de nouveaux opérateurs à se positionner
- La nécessité d'une meilleure articulation entre les services régionaux et départementaux et plus largement le besoin de renforcer les synergies avec les autres actions pilotées par les DREETS et les DDETS.

Plusieurs conditions de réussite ont été évoquées :

- La nécessité de « rester sur du qualitatif, parce que ce dispositif repose sur de l'humain. Cela ne fait pas comme cela... »
- L'intérêt d'avoir des équipes dédiées sur le parrainage au sein de la structure porteuse du dispositif,