



**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

Evaluation - Rapport final de l'étude



agence nationale
de la cohésion
des territoires

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| 1. Rappel des enjeux et objectifs de l'évaluation | 4 |
| 1.1. Définition du parrainage : l'instruction interministérielle DGEFP/MIJ/CGET/2016/67 du 8 mars 2016.. | 4 |
| 1.2. Le périmètre et les objectifs de l'évaluation | 4 |
| 1.3. Deux démarches de mobilisation du parrainage et trois types de catégories d'opérateurs du parrainage | 6 |
| 1.4. La méthode d'évaluation mise en œuvre | 7 |
| 2. Evolution globale du dispositif du parrainage entre 2017 et 2021 | 13 |
| 2.1. Un nombre de parrainés en augmentation depuis 2017 et une stabilité du nombre d'opérateurs..... | 13 |
| 2.2. Le profil des bénéficiaires | 15 |
| 2.3. Les parrains/marraines, majoritairement des actifs occupés..... | 17 |
| 2.4. Un taux de sorties avec solution élevé | 17 |
| 3. Gouvernance et pilotage du parrainage en région, vers la recherche de la simplification | 19 |
| 3.1. Le cadre défini par l'instruction..... | 19 |
| 3.2. Un pilotage régional en place, assuré par les DREETS | 20 |
| 3.3. Une gestion du parrainage orientée vers la simplification, mais jugée encore trop complexe | 23 |
| 3.4. Un dispositif qualitatif et à taille humaine, mais des axes d'amélioration identifiés | 26 |
| 4. 8 structures positionnées sur le parrainage, des pratiques spécifiques et des points communs | 28 |
| 4.1. Repérage et sélection des parrains/marraines : l'effet positif de l'adossement de la structure à un réseau d'entreprises..... | 29 |
| 4.2. La formation et l'accompagnement des parrains et marraines, deux facteurs qui permettent de maintenir le réseau de parrains et de garantir sa qualité | 32 |
| 4.3. L'enjeu de l'orientation vers le dispositif | 34 |
| 4.4. Le lancement du parrainage : des modalités de constitution d'un binôme multiples..... | 38 |
| 5. Les pratiques du parrainage : une large palette de postures et de registres d'intervention | 40 |
| 5.1. Un cadre d'action souple permettant des pratiques d'actions plurielles et diversifiées | 40 |
| 5.2. Des registres d'intervention hétérogènes et qui témoignent de la richesse des actions proposées..... | 43 |
| 6. Les résultats et les effets du parrainage | 47 |
| 6.1. Un taux de sortie avec solution élevé, mais qui ne peut être uniquement attribué à l'action de parrainage..... | 47 |
| 6.2. Des effets jugés très importants par et pour les parrainés | 47 |
| 6.3. Le point de vue et les témoignages de l'ensemble des acteurs apparaissent unanimes quant à la plus-value du parrainage..... | 51 |
| 6.4. Des effets sur les acteurs de l'accompagnement..... | 52 |
| 6.5. Des effets sur les parrains/marraines | 53 |
| 7. Conclusion et recommandations | 54 |
| 7.1. Le parrainage, un dispositif singulier | 54 |

| | | |
|----------------|--|-----------|
| 7.2. | Une théorie du changement globalement confirmée | 55 |
| 7.3. | Une évaluation d'impact du parrainage principalement à partir des matériaux qualitatifs recueillis ... | 55 |
| 7.4. | Les pistes de recommandations | 56 |
| Annexes | | 60 |
| Annexe 1 : | questions évaluatives | 60 |
| Annexe 2 : | les acteurs rencontrés | 62 |

1. Rappel des enjeux et objectifs de l'évaluation

1.1 Définition du parrainage : l'instruction interministérielle DGEFP/MIJ/CGET/2016/67 du 8 mars 2016

Le parrainage vers et dans l'emploi consiste à apporter un soutien par un bénévole (en activité ou retraité) pour faciliter l'accès et/ou le maintien dans l'emploi de personnes rencontrant des difficultés d'insertion professionnelle en raison de leur situation sociale, de leur faible niveau de formation, de leur absence de réseaux relationnels ou susceptibles d'être confrontés à des risques de discriminations au sens de l'article 225-1 du code pénal. Ces bénévoles sont majoritairement des professionnels expérimentés disposant d'un réseau qui permet au filleul de trouver un premier emploi.

L'instruction cible les personnes, jeunes et adultes, rencontrant le plus de difficultés d'insertion sur le marché du travail, notamment les jeunes de moins de 30 ans, résidant des quartiers prioritaires de la politique de la ville et ce quel que soit leur niveau de qualification.

La démarche repose principalement sur l'accompagnement individuel permettant la reprise de confiance en soi, la consolidation du projet professionnel, la connaissance du monde de l'entreprise et des attentes des employeurs, la mise en contact facilitée avec des réseaux d'entreprises et l'appui technique à la recherche d'emploi.

Le parrainage vers et dans l'emploi repose sur des engagements réciproques entre le parrain/la marraine et le/la jeune parrainé(e), en collaboration avec un référent parrainage au sein d'une structure. **Le dispositif est destiné aux personnes volontaires et motivées, engagées dans une démarche active de recherche d'emploi et dont le projet professionnel est défini ou en passe de l'être.**

Le parrainage vise également à appuyer l'employeur dans sa démarche de recrutement. Les bénéfices pour les employeurs sont :

- la préparation de la personne parrainée à l'intégration en entreprise par des professionnels ;
- la sécurisation du recrutement : préparation des entretiens d'embauche, suivi durant les premières semaines en emploi.

L'instruction donne un cadre temporel au parrainage. Sa durée peut s'étendre jusqu'à 6 mois en fonction des besoins de la personne et de la situation du marché du travail sur le territoire. Cette durée peut néanmoins être prolongée afin d'éviter les ruptures précoces lors de l'entrée en emploi.

Dans une logique d'harmonisation des pratiques, **l'instruction conditionne le financement forfaitaire proposé à un accompagnement de la personne parrainée a une durée minimale de six semaines et au moins deux entretiens avec le parrain.** Le montant forfaitaire accordé par parrainé est de 305 euros.

Le parrainage est mis en œuvre au niveau régional par des structures associatives conventionnées par les DREETS, garantes du bon fonctionnement de l'action et appuyées dans certaines régions par une entité mandatée pour mettre en œuvre une animation régionale des réseaux de parrainage.

1.2 Le périmètre et les objectifs de l'évaluation

L'évaluation a pour visées d'évaluer les effets du parrainage et d'en appréhender sa cohérence, son efficience et d'adapter, si nécessaire, tout ou partie du dispositif.

L'approche méthodologique souhaitée est une évaluation « basée sur la théorie » - au sens des orientations définies par la Commission européenne pour les évaluations d'impact.

L'étude doit permettre d'évaluer la contribution des différentes composantes du parrainage vers et dans l'emploi – qu'elles aient été déterminées par l'instruction interministérielle DGEFP/MIJ/CGET/2016 du 8 mars 2016 ou qu'elles caractérisent sa mise en œuvre – aux résultats obtenus. Le dispositif étant

totallement déconcentré, l'évaluation a également pour objectif d'apporter un éclairage aux administrations (Travail et Ville) sur la gouvernance, l'efficacité et les pratiques locales.

Trois axes de travail sont définis ainsi qu'une série de questions évaluatives :

Axe 1 : La mise en œuvre du dispositif Parrainage vers et dans l'emploi

Il est attendu une description détaillée de la manière dont les différents acteurs concernés mettent en place le dispositif et une mise en perspective des effets du parrainage en particulier sur l'accès à l'emploi. Il s'agit par ailleurs d'identifier des bonnes pratiques et d'éventuelles difficultés rencontrées par les structures. Les travaux abordent également les effets du parrainage auprès des publics résidant en QPV.

Axe 2 : Le pilotage/l'animation

Il s'agit d'analyser les pratiques de pilotage et d'animation au niveau régional et de coordination entre partenaires, tout en mettant en perspective les moyens alloués pour ce faire. À partir de ces éléments, l'enjeu est de mesurer les écarts avec les prescriptions définies dans l'instruction interministérielle DGEFP/MIJ/CGET/2016 du 8 mars 2016 et d'identifier, le cas échéant, des innovations efficaces, susceptibles d'être pérennisées. Au titre de cet axe, il est aussi attendu un éclairage sur les modalités de remontées des bilans des opérateurs.

Axe 3 : Les préconisations

Cet axe de travail fixe les objectifs à atteindre à l'appui de l'évaluation à conduire : mettre en perspective les mécanismes concourant aux succès ou limites du dispositif permettant d'alimenter les réflexions pour renforcer l'efficacité du parrainage notamment en prenant en compte les adaptations rendues nécessaires par la crise.

La phase de cadrage de l'évaluation a permis d'identifier des éléments ou questions complémentaires à prendre en compte :

- **La réforme de l'organisation territoriale de l'État** avec la mise en place à compter du 1er avril 2021 des DREETS intégrant la compétence cohésion sociale avec pour mission « [...]l'animation et [...] la coordination des politiques publiques de la cohésion sociale et de leur mise en œuvre [...], notamment celles relatives [...] au volet social et économique de la politique de la ville [...] »¹ et au niveau départemental la mise en place des DDETS.

Ce pilotage unique pourrait notamment conduire à la mise en place d'une convention unique avec les opérateurs du parrainage même si deux dossiers de demande de subvention sont à prévoir considérant les procédures spécifiques relatives aux demandes de subvention relevant des deux programmes budgétaires.

- **Le plan de développement du mentorat** doté d'un budget de 30 millions au titre des crédits de France Relance, et lancé en mars 2021, il vise à déployer le mentorat à destination des jeunes de 6 ans à 30 ans. Les ambitions de ce plan sont élevées : il prévoit de porter à 100 000 le nombre de jeunes mentorés dès fin 2021 et 200 000 d'ici fin 2022.

¹ Décret no 2020-1545 du 9 décembre 2020 relatif à l'organisation et aux missions des directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités, des directions départementales de l'emploi, du travail et des solidarités et des directions départementales de l'emploi, du travail, des solidarités et de la protection des populations

1.3 Deux démarches de mobilisation du parrainage et trois types de catégories d'opérateurs du parrainage

Lors de la phase de cadrage, deux logiques de mobilisation du parrainage ont été identifiées :

a) En premier lieu, **la mobilisation du parrainage peut se faire à l'initiative et sur proposition d'un acteur du Service public de l'emploi ou plus largement d'un acteur qui propose un accompagnement vers l'emploi** (PLIE, Conseils départementaux...). Dans ce cas, l'activation du parrainage est intermédiée et le parrainage peut se mettre en place dans un cadre plus global : celui de l'accompagnement vers l'emploi organisé le plus souvent à l'appui d'une contractualisation impliquant des droits et des devoirs (PACEA et CEJ en mission locale, contrat d'engagement réciproque pour les bénéficiaires du RSA...).

b) **La mobilisation du parrainage peut aussi être à l'initiative de la personne elle-même, sans intermédiaire.** Ce cas de figure peut s'illustrer par les services de mise en relation en ligne entre un parrainé et un parrain.

En complément de ces deux logiques de mobilisation du parrainage, nous avons identifié trois grandes catégories d'acteurs porteurs du dispositif de parrainage induisant des enjeux spécifiques à chaque catégorie et des configurations de la relation de parrainage différentes.

Première catégorie : un dispositif de parrainage porté par une structure qui propose un accompagnement vers l'emploi (mission locale, PLIE, Cap Emploi, etc.). Ces structures ont développé en interne un dispositif de parrainage qui vient enrichir les services d'accompagnement et d'appui proposés auprès des personnes et des employeurs.

Au regard des données nationales du parrainage, cette catégorie est la plus répandue : en 2021, sur 473 organismes conventionnés pour mettre en œuvre le parrainage, un peu plus des deux tiers appartiennent à la catégorie 1.

Pour ces opérateurs, le recours au parrainage pourrait se faire dans un cadre prescriptif : la mobilisation du parrainage pourrait alors s'apparenter non pas à une proposition qui peut être refusée, mais à une prestation, une étape de parcours relevant des devoirs à activer.

Deuxième catégorie : un dispositif de parrainage porté par une structure créée à l'initiative d'entreprises (NQT, CREPI, MEDEF, FACE etc.)

Dans cette catégorie, la structure porte un dispositif de parrainage, mais ne déploie pas les dispositifs du service public de l'emploi. D'après les données nationales traitées, cette catégorie représente environ 15 % des réseaux de parrainage en 2021 soit environ 70 structures.

Elle peut interagir avec les acteurs de l'accompagnement pour « sourcer » des parrainés ou proposer directement aux personnes de bénéficier de l'appui d'un parrain via une communication en direction de potentiels bénéficiaires.

Pour sourcer les parrains et marraines, elle est en lien avec les entreprises membres de sa gouvernance et de son réseau.

À la différence de la première configuration, la relation de parrainage n'est pas nécessairement quadripartite : elle peut s'organiser entre le parrainé, le parrain et la structure en charge de l'animation du parrainage. L'association du conseiller qui accompagne le parrainé ou qui a orienté peut-être plus ou moins importante. Ainsi, le lien entre l'accompagnement et le parrainage peut être plus lâche.

Troisième catégorie : un dispositif de parrainage à l'initiative d'acteurs de la société civile qui ont souhaité s'investir pour soutenir l'accès et le retour à l'emploi via des actions de parrainage.

Dans cette configuration, nous faisons l'hypothèse que la structure doit sourcer tant les parrainés que les parrains et les marraines et donc créer et développer des liens avec les acteurs de l'emploi, mais aussi avec tout autre type d'acteurs y compris le réseau personnel et professionnel des fondateurs de l'association pour constituer son réseau de parrains et de marraines.

Au regard de cette configuration, nous faisons l'hypothèse que le travail d'animation, de sourcing des parrainés et de constitution d'un réseau de parrains représente l'essentiel de l'activité.

Tout comme dans la deuxième catégorie, la relation n'est pas nécessairement quadripartite.

1.4 La méthode d'évaluation mise en œuvre

Une évaluation basée sur la théorie

La démarche mise en œuvre s'inscrit dans les travaux d'analyse réaliste qui consistent à **étudier la mise en œuvre de l'action au plus près du terrain**. Comme l'ont montré de nombreux travaux sur la mise en œuvre des politiques publiques, il existe des décalages entre les intentions initiales définies pour un programme ou un dispositif et ses modalités concrètes de réalisation sur le terrain ainsi que ses effets. L'évaluation basée sur la théorie ne se limite pas à analyser les écarts entre les objectifs et les résultats. Il s'agit d'aller plus loin **en recherchant l'impact réel des actions, en prenant en compte l'ensemble des parties prenantes et en cherchant à identifier les contributions causales de chaque élément du projet à ses impacts**.

Il s'agit de « rendre traçable l'activité réellement déployée par les structures opératrices du parrainage vers et dans l'emploi et la façon dont cette activité ou ces activités traduisent les objectifs à travers la mise en œuvre du dispositif » (extrait du CCTP).

L'évaluation basée sur la théorie décrit **comment le dispositif peut conduire aux effets attendus**. Ainsi, en reconstituant le modèle de l'action à travers une modélisation qui est aussi dénommée théorie du changement, il s'agit de comprendre, en observant la « boîte noire » du programme, les **contributions respectives de ses différentes composantes aux résultats obtenus**. Les résultats ne sont pas forcément ceux imaginés au départ.

La théorie du changement proposée à l'issue de la phase de cadrage

La théorie du changement proposée ci-après se concentre sur la mise en œuvre du parrainage vers et dans l'emploi. Elle ne prend pas en compte la dimension gouvernance et pilotage.

a) L'activation du parrainage : orientation vers le parrainage et pour les 3 catégories d'opérateurs présentées précédemment

Selon les configurations proposées, l'offre de parrainage est en place et activable. Elle est connue des conseillers qui peuvent orienter. Les critères d'orientations et le processus d'orientation sont maîtrisés. Une communication adaptée est en place pour la présenter. Elle est identifiée comme vecteur de plus-value.

Le jeune ou moins jeune orienté est en recherche effective d'emploi. Peu importe si son projet n'est pas encore clair tant qu'il est dans une dynamique de recherche d'emploi. Il/elle est intéressé pour bénéficier de l'appui d'un parrain ou d'une marraine. **Il est volontaire pour s'engager dans cette relation.**

Dans le cas d'un auto - positionnement :

La communication sur le parrainage est claire : les objectifs du parrainage sont bien définis, les critères d'intégration sont précis et explicites, le mode opératoire est simple. Une réponse est transmise dans un délai suffisamment court avec une guidance pour engager le parrainage dans des délais appropriés.

b) Le « matching » opère : pour les personnes orientées et pour les personnes autositionnées

La structure de parrainage est en mesure de pré identifier le parrain ou la marraine le/ la plus « adapté (e) » en fonction de différents critères : la proximité pour faciliter la relation, la disponibilité, le secteur d'activité (ici on peut faire l'hypothèse que le parrain sera d'autant plus légitime aux yeux du filleul, mais aussi à ses propres yeux, qu'il travaille ou a travaillé dans le secteur d'activité dans lequel le futur filleul explore un projet professionnel ou recherche un emploi), sa posture voire sa personnalité.

L'enjeu est de s'assurer que la relation entre les deux personnes sera la plus fluide possible et utile.

Cette possibilité d'une pré-identification implique que la structure dispose de suffisamment de parrains et marraines. De même, elle implique des moyens et procédures pour organiser la mise en relation.

La structure de parrainage peut assurer un suivi afin que la relation fonctionne. Dans le cas où cela ne fonctionne pas, elle peut proposer un(e) autre parrain / marraine.

Un cadre clair est posé et permet au parrainé de bien identifier le rôle du parrain (charte, engagement réciproque...). En complément les modalités opérationnelles sont détaillées : modalités de sollicitations précisées et lieux de rencontre définis.

Le parrain bénéficie d'une formation / d'un appui qui l'aide à se positionner sur sa plus-value de bénévole souhaitant s'engager et donner de son temps, de son expérience : écoute, non-jugement, bienveillance, expérience professionnelle, réseaux d'entreprises.

Des temps d'échanges et des outils lui sont proposés : positionnement lors de la rencontre, du 1er entretien, guides, outils...

c) La relation se poursuit

Les parrains et les marraines ne sont pas des professionnels de l'accompagnement et de l'emploi. Leur posture neutre et de citoyen engagé leur permet de se positionner, sans obligation de résultat. Elle permet ainsi de créer une dynamique de coopération coconstruite (exprimer comment on envisage de fonctionner, demander en retour que le filleul s'exprime à ce sujet, enrichisse, valide).

Cette coopération peut libérer la parole et permettre aux parrains/marraines de mieux comprendre ce qui, dans les représentations du filleul, constitue un obstacle à l'insertion professionnelle, de mettre en évidence les savoirs acquis chez le filleul (son expérience, ses motivations et ses engagements) comme éléments valorisables dans la démarche d'insertion professionnelle.

Le parrainage s'adapte aux besoins de chaque bénéficiaire. Il peut apporter un soutien moral et faciliter ainsi l'amélioration de la confiance en soi. Il peut aussi apporter un soutien méthodologique afin de partager des informations sur le secteur d'activité recherché par le filleul, de sensibiliser aux codes du monde du travail. Il apporte également un soutien relationnel, et accompagne alors dans les démarches de recherche d'emploi et peut ainsi **faciliter la rencontre avec des employeurs potentiels par le biais de son réseau personnel et professionnel.**

Chacun s'engage « à faire » et respecte ses engagements.

Une régulation du cadre est posée par la structure de parrainage. Le parrain est accompagné, soutenu dans la durée. Des temps de partage de pratique réguliers avec d'autres parrains et des temps conviviaux permettent d'intégrer un réseau (sentiment d'appartenance, apprentissage avec les autres, sentiment de reconnaissance, de développement de compétences dans son rôle de parrain).

Le parrain reste centré sur sa plus-value :

- Partage d'expérience ;
- Connaissance de l'entreprise : partage de sa connaissance des métiers, des entreprises ;
- Aide à la valorisation des compétences ;
- Ouverture des portes, de son réseau, négociation PMSMP, embauche ;
- Appui au maintien dans l'emploi.

L'entreprise est vectrice d'expériences importantes (se projeter dans l'entreprise et ses codes par exemple) et d'apports pour la confiance en soi (légitimité pour venir dans une entreprise).

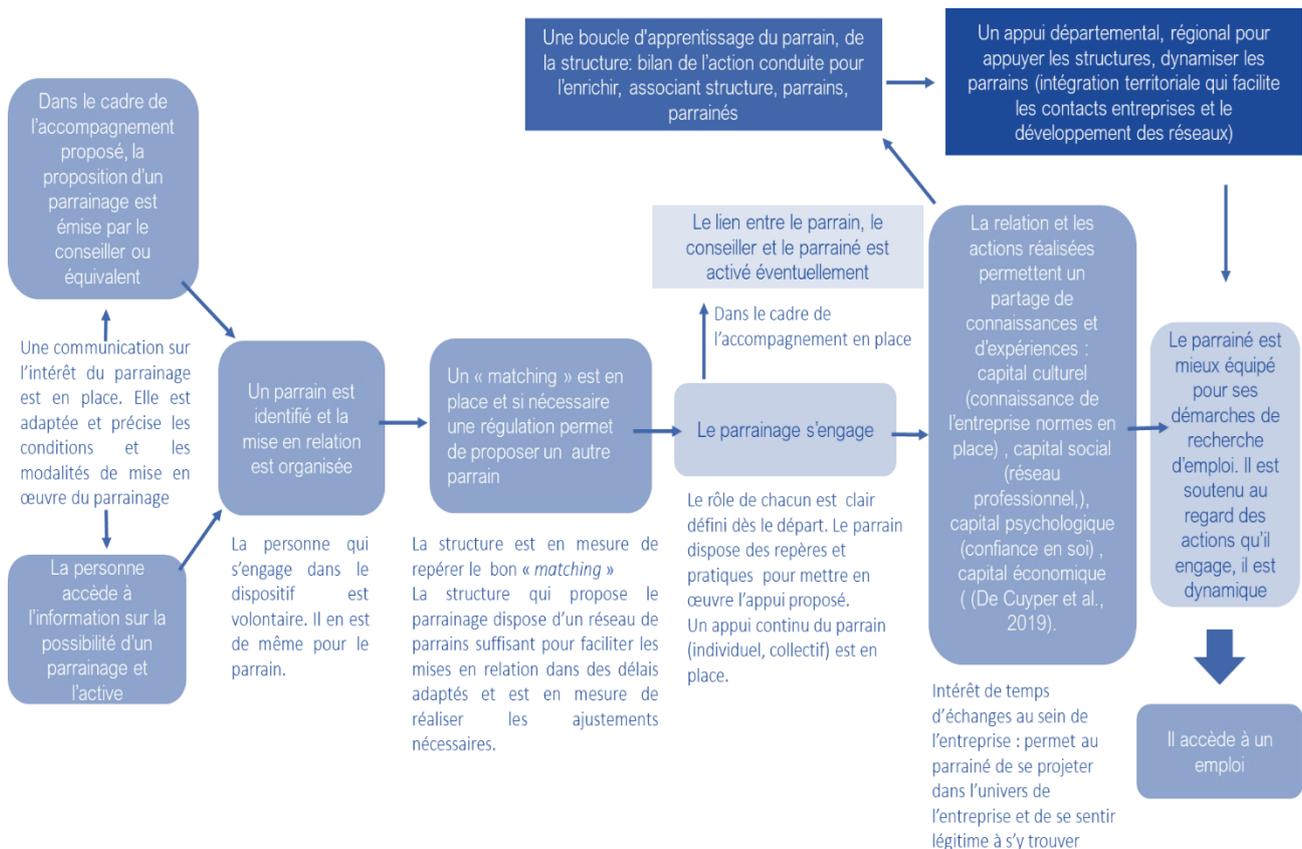
d) Le parrainage est évalué (boucle d'apprentissage)

Le réseau de parrainage doit être fortement connecté à son territoire d'intervention afin de capter les multiples opportunités qui se présentent. Il doit apporter une plus-value à l'accompagnement individuel proposé par les parrains/marraines en mobilisant notamment les entreprises. Au-delà de l'accompagnement déjà bénéfique, il s'agit d'aller plus loin et d'ouvrir les « portes de l'entreprise », de favoriser les circuits courts de recrutement et d'aider à l'intégration durable dans l'entreprise.

Il s'agit tout autant d'axer la dynamique d'accompagnement sur l'employabilité des personnes que sur « l'employeurabilité » des entreprises en faisant évoluer les cadres et processus de recrutement et les attentes des recruteurs. **Par des stratégies de médiation active (captation de besoins en compétences, négociation de PMSMP...)** les réseaux de parrainage peuvent agir favorablement sur le recrutement de publics, qui, sans cette intervention, ne bénéficieraient pas de ces opportunités d'emploi. Le déploiement du parrainage est une mission d'intérêt général qui ne peut pas se faire sans les entreprises. Les réseaux de parrainage doivent les mobiliser durablement.

Les réussites sont valorisées et communiquées. Les activités d'animation de réseau sont déployées pour permettre de développer le réseau de parrains et d'entreprises ou plus largement d'employeurs. Les axes de progrès sont partagés.

Schéma de la théorie du changement du parrainage vers et dans l'emploi



Les investigations réalisées

8 régions ont été sélectionnées par la DGEFP et l'ANCT pour faire l'objet des investigations.

| Régions | Eléments mis en avant lors de la réunion de cadrage |
|--------------------------------|--|
| Bourgogne Franche-Comté | - Mobilisation des entreprises |
| Nouvelle-Aquitaine | - Développement du parrainage pour les jeunes et pour certains adultes allocataires du RSA |
| Occitanie | - Nombreux jeunes parrainés issus des QPV et ZRR - Parrainage vers la création d'activité |
| Bretagne | - Jeunes parrainés issus des QPV - Parrainage vers la création d'activité - Moyens financiers importants dédiés à la formation des parrains |
| Grand Est | - Parrainage collectif mis en place (prévu, mais pas valorisé avec financement) - À l'exception de NQT, seules les missions locales portent le parrainage |
| PACA | - Territoire clé pour la politique de la ville (plan Marseille) - Peu de structures, mais de tailles importantes |
| Hauts-de-France | - Territoire avec de nombreux quartiers politique de la ville |
| AURA | - Territoire avec de nombreux quartiers politique de la ville - Communication régulière sur le parrainage |

Au sein de ces régions, l'équipe d'évaluateurs a proposé aux DREETS une liste de structures mettant en œuvre le parrainage. Dans chaque région, une structure a été sélectionnée en accord avec la DREETS. Les critères qui ont présidé à la sélection des structures sont les suivants :

- La catégorie dont relève la structure (en référence au point 1.3) ;
- Le territoire d'intervention de la structure : urbain avec la présence de quartiers ciblés au titre de la politique de la ville, rural dont les territoires relevant du ciblage ZRR, mixte ;
- L'antériorité sur le dispositif de parrainage ;
- La taille du réseau de parrains et le nombre de personnes accompagnées sur une année de référence ;
- Le montant de subventions perçues au titre des deux programmes 102 et 147.

Parmi les 8 structures ayant fait l'objet d'une étude de cas :

- **5 relèvent de la catégorie 1.** Parmi elles, 3 sont des missions locales dont une intégrée dans un ensemble regroupant notamment un PLIE. Une structure accompagne des personnes avec un handicap à la recherche d'un emploi. Ces 4 structures sont membres du service public de l'emploi. La cinquième structure s'appuie sur les programmes qu'elle met en œuvre, notamment à l'appui d'activités sportives, pour sourcer les publics et dispose en interne de conseillers proposant un accompagnement socio professionnel. En revanche, elle n'est pas membre du service public de l'emploi.
- **2 structures relèvent de la catégorie 2** et sont donc portées par des réseaux d'entreprises.
- **1 structure relève de la catégorie 3.** Il s'agit d'une association créée par des retraités positionnée sur le parrainage.

Tableau 1 – Répartition des catégories-types de structures dans les 8 régions sélectionnées pour les études de cas - Statut d'activité des parrains selon la catégorie-type de structure

| Région | Auvergne-Rhône-Alpes | Bourgogne Franche-Comté | Bretagne | Grand Est | Hauts de France | Nouvelle-Aquitaine | Occitanie | PACA |
|---|-------------------------------|---------------------------------|------------------|----------------------------|-----------------|----------------------|----------------------|--------------------------|
| Structure anonymisée | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Type | Association non-membre du SPE | Ensemble : Mission locale, Plie | Cap Emploi | Mission locale | Mission locale | Réseau d'entreprises | Réseau d'entreprises | Association de retraités |
| Catégorie | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 |
| Nb de parrainés accompagnés en 2021 | 294 | 83 | 45 | 206 | 83 | 12 | 73 | 41 |
| Nb d'années d'antériorité de la structure 2017/2020 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Nombre de parrains et marraines | 294 | 41 | 43 | 26 | 5 | 12 | 37 | 17 |
| Parrains | actifs en emploi | actifs en emploi | actifs en emploi | mixte : actifs et inactifs | inactifs | actifs en emploi | actifs en emploi | inactifs |
| Montant subvention 2020 ou 2021 | 30 000 € | 16 752 € | 13 725 € | 71 090 € | 24 400 € | 9 150 € | 21 350 € | 12 200 € |
| Taux de sortie avec solution 2021 | 19 % | 37 % | 66% | 45 % | 37 % | 50 % | 57,4% | 82 % |

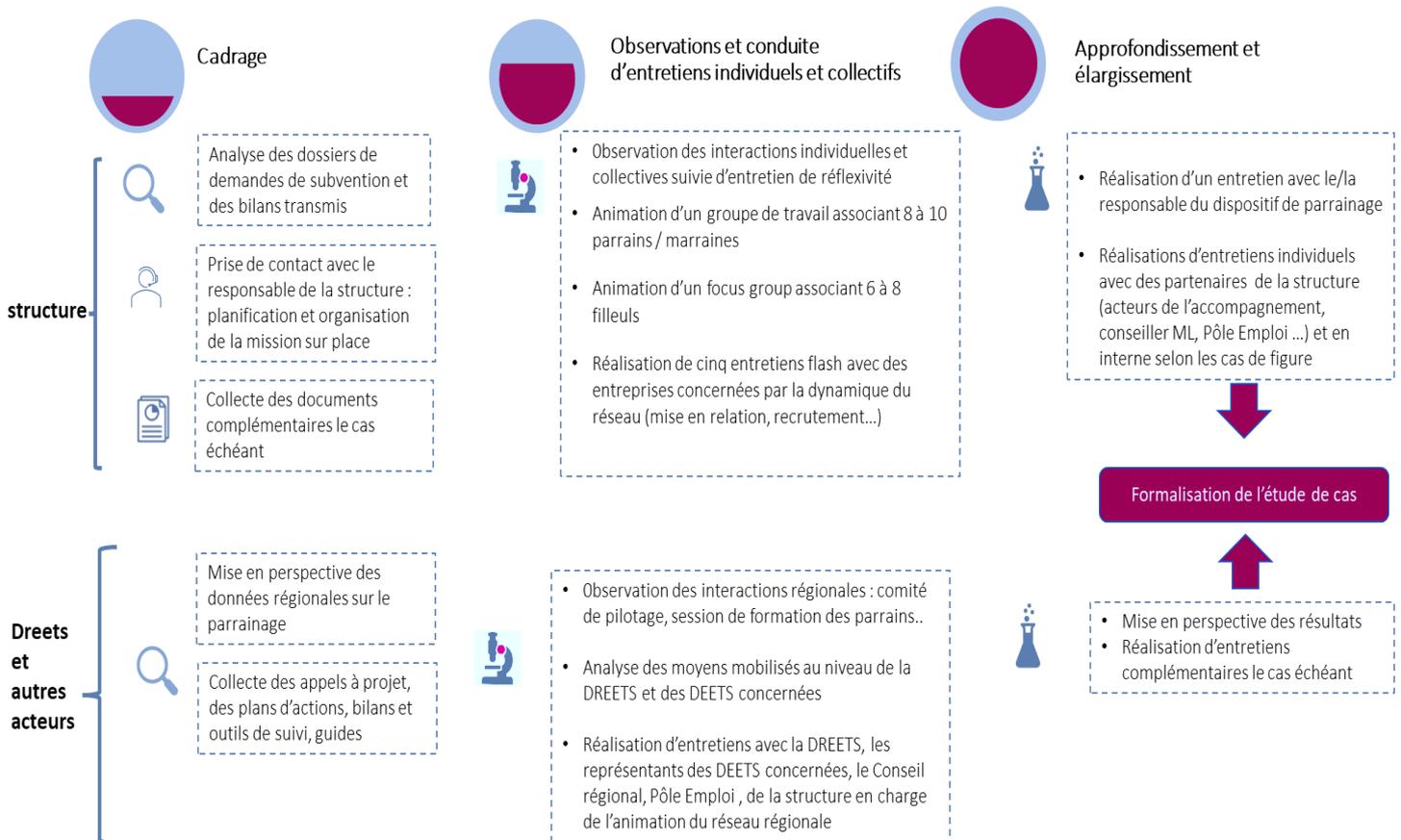
Toutes les structures sont positionnées de longue date sur le parrainage, *a minima*, depuis plus de quatre ans. Elles sont donc toutes très expérimentées sur la gestion et l'animation du dispositif parrainage. Les subventions perçues en 2020 varient entre 9 150 € et 71 090 €.

Le réseau des parrains/marraines est diversifié, avec des structures qui, majoritairement, s'appuient sur un réseau d'actifs (5 sur 8). 2 structures ont un réseau de parrains et de marraines inactifs et la dernière dispose d'un réseau mixte. Dans tous les cas, les parrains/marraines sont (ou ont été) cadres, managers, chefs d'entreprises, enseignants dans l'enseignement supérieur.

Les modalités opérationnelles de réalisation des études de cas

Chaque « terrain » a été organisé autour de deux composantes : une « composante régionale » ciblée sur la gouvernance et le pilotage du parrainage vers et dans l'emploi (axe 2) et une « composante structure » ciblée sur la mise en œuvre du parrainage (axe 1)

Le schéma qui suit présente l'approche proposée.



La phase de cadrage a donné lieu à la réalisation d'entretiens avec des représentants de la DGEFP, de l'ANCT, de Pôle Emploi (au niveau national) mais aussi de l'association Nos Quartiers ont des Talents.

37 acteurs ont été interrogés en individuel ou en collectif au titre de la « composante régionale » et 138 acteurs au titre de la « composante structure ». Parmi ces 138 acteurs, 53 parrains et marraines et 29 parrainés ont été associés aux travaux d'évaluation. Le détail est proposé en annexe 2.

Un groupe de travail dédié à la question des indicateurs a par ailleurs été organisé avec les DREETS.

2. Evolution globale du dispositif du parrainage entre 2017 et 2021

Nota bene : les données mises à disposition sont parfois incomplètes. Les résultats proposés ci-après doivent par conséquent être considérés avec les précautions qui s'imposent.

2.1 Un nombre de parrainés en augmentation depuis 2017 et une stabilité du nombre d'opérateurs

Sur la période 2017-2021, le nombre de parrainés annuels a augmenté de 11%, passant de 29 911 à 33 181 parrainés. L'augmentation est continue entre 2019 et 2021, **l'année 2020 n'a pas été marquée par une baisse du nombre de parrainés malgré le contexte sanitaire et ses effets.**

Au niveau national, le nombre d'opérateurs positionnés sur le parrainage reste relativement stable entre 2017 et 2021 : 504 structures sont comptabilisées en 2017 contre 473 en 2021 soit une légère baisse de 6 % sur cette période. La baisse du nombre de missions locales positionnées sur le parrainage est plus importante. Elle atteint 9 % avec 323 missions locales (sur 442) positionnées en 2017 contre 293 (sur 436) en 2021. Pour autant, la part des missions locales reste elle assez stable oscillant d'une année sur l'autre entre 64 % et 61 % du nombre total d'opérateurs. La part des bénéficiaires accompagnés par les missions locales varie davantage, avec 74% en 2017 et 56% en 2020.

Tableau 2 – données clés sur les évolutions du dispositif entre 2017 et 2021

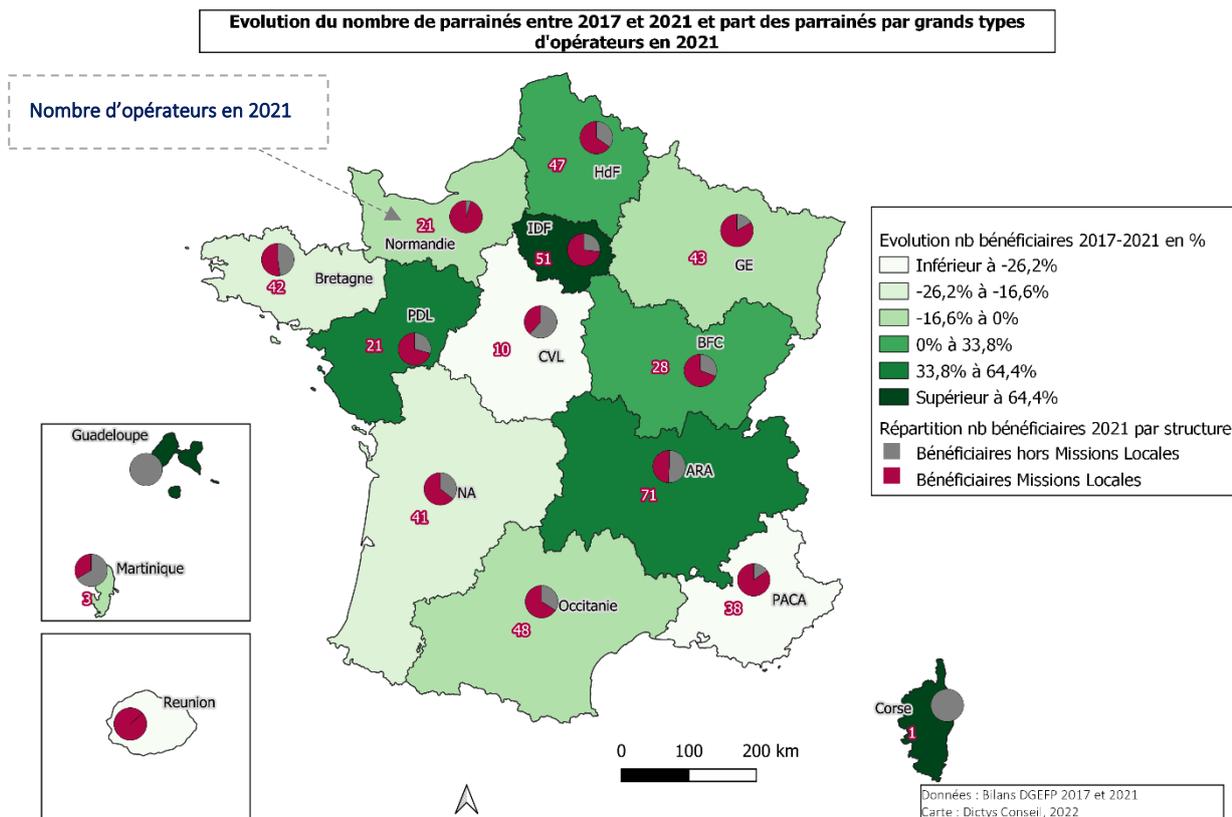
| Année | Nombre total d'opérateurs | Dont nombre de Missions locales | Part des missions locales | Évolution nb opérateur n-1 | Nb de parrainés | Nb de parrainés hors ML | Part des parrainés par les ML |
|-------|---------------------------|---------------------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------|-------------------------|-------------------------------|
| 2017 | 504 | 323 | 64% | - | 29 911 | 7 809 | 74% |
| 2018 | 504 | 306 | 61% | 0 | 30 833 | 10 491 | 66% |
| 2019 | 484 | 304 | 63% | -20 | 30 737 | 10 852 | 65% |
| 2020 | 496 | 308 | 62% | 12 | 30 980 | 13 578 | 56% |
| 2021 | 473 | 293 | 62% | -23 | 33 181 | 10 417 | 69% |

Source : Bilan DGEFP/ANCT 2017 à 2021, périmètre : France entière

L'évolution du nombre de parrainés n'est pas homogène sur l'ensemble du territoire français. Pour certaines régions comme la Corse, l'Île-de-France ou la Guadeloupe, l'augmentation est supérieure à 64 % entre 2017 et 2021 (figure1). Les régions de Provence-Alpes-Côte d'Azur et Centre-Val de Loire voient le nombre de parrainés diminuer de plus de 26 % sur la même période.

Les régions détiennent une part plus ou moins importante de missions locales parmi les structures mettant en œuvre le parrainage. En 2021, 5 régions ont davantage de parrainés accompagnés par un opérateur différent d'une mission locale. Il s'agit des régions Centre-Val de Loire (62 %), Corse (100 %), Guadeloupe (100 %), Guyane (59 %) et Martinique (67 %). Les autres régions ont une part plus importante de parrainés accompagnés par une mission locale, notamment la Normandie (95 %), Provence-Alpes-Côte d'Azur (85 %) et Grand Est (83 %). 1 opérateur (mission locale) est présent à Mayotte depuis 2021.

Figure 1 - Carte de l'évolution du nombre de bénéficiaires par région entre 2017 et 2021 et répartition entre Missions locales et autres structures du nombre de parrainés en 2021



Source : données DGEFP et ANCT – traitement et carte Dictys Conseil

ANTERIORITE DES STRUCTURES HORS MISSIONS LOCALES

À partir des données transmises, un retraitement a été effectué afin de disposer d'éléments sur l'antériorité des opérateurs du parrainage. Les données retraitées ne concernent que les opérateurs autres que les missions locales. Pour ces dernières, les données détaillées mises à disposition ne concernent que l'année 2021.

Le nombre annuel d'opérateurs autres que les missions locales demeure assez stable sur la période 2017-2020 : on compte 175 structures en 2017 contre 185 en 2020. Sur cette période, en ne comptant qu'une fois une structure présente plusieurs années, 305 structures autres que les missions locales ont été soutenues dans le cadre du dispositif de parrainage.

Sur ces 305 structures, 181 soit 59 % sont intervenues au moins deux années. 87 structures, soit 29 %, ont mis en place du parrainage sans discontinuité de 2017 à 2020.

Tableau 3 - Antériorité des structures autres que les missions locales entre 2017 et 2020

| Région | Nb structures intervenant entre 2017 et 2020 | Nb structures positionnées sur les 4 années | Part en % | Nb structures intervenant au moins 2 années | part en % |
|------------------------------|--|---|------------|---|------------|
| Auvergne-Rhône-Alpes | 28 | 11 | 39% | 25 | 89% |
| Bourgogne-Franche-Comté | 18 | 5 | 28% | 8 | 44% |
| Bretagne | 21 | 4 | 19% | 14 | 67% |
| Corse | 1 | 1 | 100% | 1 | 100% |
| Centre-Val-de-Loire | 15 | 3 | 20% | 7 | 47% |
| Grand-Est | 3 | 1 | 33% | 1 | 33% |
| Hauts-de-France* | 23 | 5 | 22% | 13 | 57% |
| Ile-de-France | 72 | 16 | 22% | 38 | 53% |
| Normandie | 10 | 1 | 10% | 4 | 40% |
| Nouvelle-Aquitaine | 26 | 16 | 62% | 19 | 73% |
| Occitanie | 53 | 11 | 21% | 30 | 57% |
| Provence-Alpes-Côte d'Azur | 23 | 5 | 22% | 11 | 48% |
| Pays-de-la-Loire | 8 | 6 | 75% | 7 | 88% |
| France Métropolitaine | 301 | 85 | 28% | 178 | 59% |
| Guadeloupe | 1 | 1 | 100% | 1 | 100% |
| Guyane | 1 | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Martinique | 1 | 0 | 0% | 1 | 100% |
| Réunion | 1 | 1 | 100% | 1 | 100% |
| France Outre-Mer | 4 | 2 | 50% | 3 | 75% |
| Total général | 305 | 87 | 29% | 181 | 59% |

Nota : pour la Région Hauts-de-France, les données 2019 ne sont pas disponibles. L'antériorité est donc calculée sur les années 2017, 2018 et 2020. Source : données DGEFP et ANCT – retraitement Dictys Conseil

Parmi les opérateurs autres que missions locales, plusieurs structures se démarquent au regard du nombre de personnes parrainés et bénéficient de conventionnements nationaux avec la DGEFP et l'ANCT.

«Nos quartiers ont des Talents » (NQT) est l'un des opérateurs importants du parrainage avec plus de 6400 personnes accompagnées en 2020, donnée en forte augmentation entre 2017 et 2020 . NQT propose du parrainage à des jeunes diplômés (Bac + 3) de moins de 30 ans, dont les jeunes diplômés résidant dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville.

Cette association intervient sur le territoire national avec une présence importante dans les DOM, particulièrement en Guadeloupe et en Guyane, en tant qu'opérateur unique du parrainage. Son implantation nationale et sa taille ont facilité la mise en place d'un partenariat national avec Pôle Emploi.

Un autre opérateur national bénéficie d'un soutien pour son activité de tête de réseau du parrainage: le réseau des CREPI (Clubs régionaux d'entreprises pour l'insertion).

2.2 Le profil des bénéficiaires

En 2021, les femmes représentent 54 % des parrainés. Cette proportion a peu évolué dans le temps puisqu'elle était de 52 % en 2018, puis 54 % en 2019 et 2020.

La tranche d'âge la plus représentée est celle des 18-25 ans. En 2021, cette tranche d'âge représente environ 66 % des bénéficiaires. Les moins de 18 ans représentent 6 % et les 26 ans et plus 28 %². La proportion par tranche d'âge qui augmente le plus entre 2017 et 2021 est celle des plus de 26 ans (+ 4 points).

Sur la période 2017 – 2019, la part des parrainés de niveau 3 est la plus élevée. A compter de 2020, la part des parrainés de niveau 5 à 8 devient la plus importante (41 % des parrainés en 2020 et 42 % en 2021). La part des parrainés avec un niveau 1 à 3 et celle avec un niveau 4 restent stables avec respectivement 33 % et 25 %.

Tableau 3 - évolution de la part des parrainés par niveau de diplôme

| Année | Part des parrainés niveau 1 à 3 (anc. V et infra) | Part des parrainés niveau 4 (anc. IV) | Part des parrainés niveau 5 à 8 (anc. I à III) |
|-------|---|---------------------------------------|--|
| 2017 | 39% | 30% | 31% |
| 2018 | 38% | 27% | 30% |
| 2019 | 37% | 29% | 32% |
| 2020 | 32% | 24% | 39% |
| 2021 | 33% | 25% | 42% |

Source : données DGEFP et ANCT

Environ un tiers des nouveaux bénéficiaires du parrainage sont issus des QPV depuis 2019 avec 34 % des nouveaux entrants sur le dispositif en 2019 et 2020 et 32 % en 2021. La baisse du nombre de nouveaux parrainés issus des QPV entre 2020 et 2021 est de 6 %, avec 7 832 parrainés en 2020 contre 7 363 en 2021.

La part du public résidant en ZRR dans les nouveaux bénéficiaires augmente d'un point par année entre 2017 et 2019 en passant de 6 % à 8 %. Elle se maintient ensuite à 8 % jusqu'en 2021.

Les parrainés en recherche d'emploi depuis plus d'un an représentent 25 % du public accompagné en 2021, contre 11 % en 2017. Le nombre de bénéficiaires dans cette situation a ainsi plus que doublé entre 2017 et 2021 en passant de 3 155 à 8 376.

Tableau 4 - évolution de la part des parrainés à la recherche d'un emploi depuis plus d'un an

| Année | Nb de bénéficiaires du parrainage | Nb de parrainés à la recherche d'un emploi depuis plus d'un an | Part des parrainés à la recherche d'un emploi depuis plus d'un an |
|-------|-----------------------------------|--|---|
| 2017 | 29 911 | 3 155 | 11% |
| 2018 | 30 833 | 4 803 | 16% |
| 2019 | 30 737 | 4 089 | 13% |
| 2020 | 30 980 | 5 133 | 17% |
| 2021 | 33 181 | 8 376 | 25% |

Source : données DGEFP et ANCT

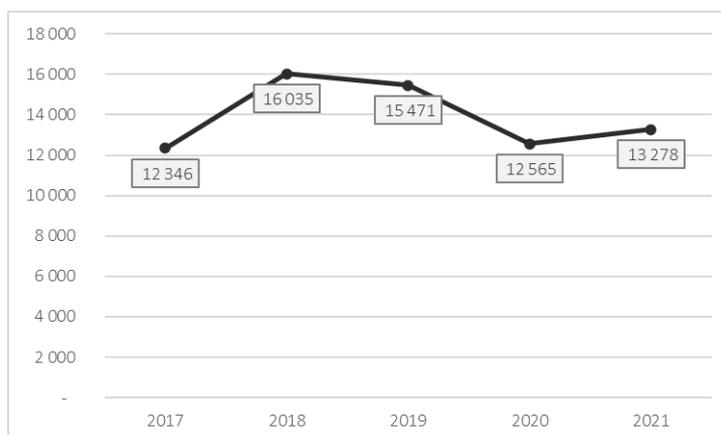
Les bénéficiaires avec une reconnaissance de travailleur handicapé représentent 3 % du public accompagné au titre du parrainage en 2021. Avec 1 097 parrainés en 2021, ce public est en baisse par rapport à 2019 avec 1 286 parrainés, mais toujours supérieur à son niveau de 2017 où le nombre était de 771.

² point d'attention: le total est calculé sur l'ensemble des données renseignées et non pas sur le nombre de parrainés pour aboutir à un total de 100%

2.3 Les parrains/marraines, majoritairement des actifs occupés

Entre 2019 et 2020, le nombre de parrains/marraines a diminué de 19 % en passant de 15 471 à 12 565. Cette baisse, probablement liée à la crise sanitaire (maladies, difficultés à gérer la relation à distance...), amène le nombre de parrains/marraine pratiquement au niveau de 2017. En 2021, ils sont au nombre de 13 278, soit une augmentation de 6 % par rapport à 2020.

Graphique 1 – évolution du nombre de parrains/marraines entre 2017 et 2021



Source : données DGEFP et ANCT

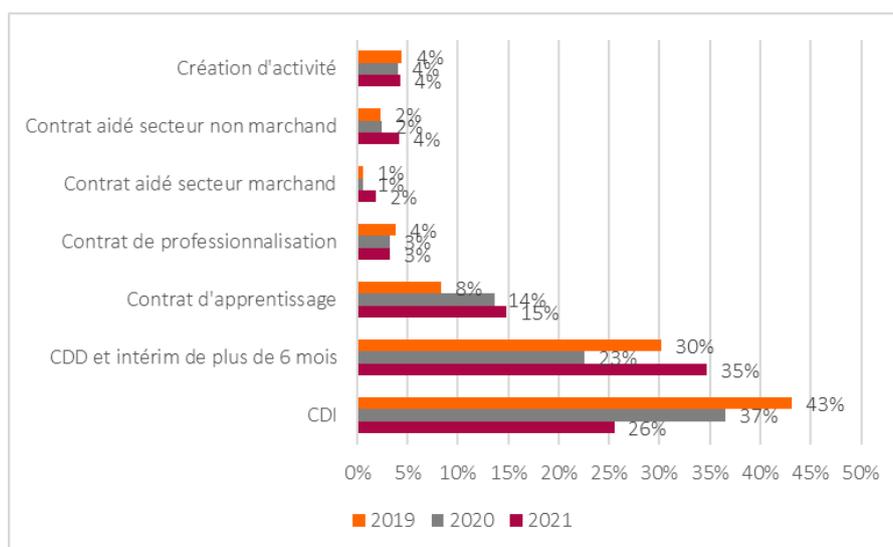
En 2021, la parité est quasiment atteinte avec 49 % de marraines parmi les parrains/marraines. 8 parrains/marraines sur 10 sont en activité et presque un parrain/marraine sur 2 a bénéficié d'une formation. L'accompagnement proposé par les parrains/marraines s'effectue en moyenne sur 6 mois, avec une moyenne de 5 entretiens par parrainé en 2021.

2.4 Un taux de sorties du parrainage avec solution élevé

En 2021, sur les 33 181 parrainés, 20 118 ont terminé leur action de parrainage. Parmi eux, le taux de sortie avec solution est de 56 %. Ce taux était de 65 % en 2017, puis a diminué jusqu'en 2019 où il atteignait 58 %. Il a ensuite amorcé une hausse en 2020, avec un taux de sortie de 62 %, avant de très légèrement diminuer en 2021 (61%).

En 2021, le taux de sortie en CDI représente 26 % des sorties, et celui des CDD et intérim de plus de 6 mois 35 % des sorties, **soit un total de sorties en emploi durable de 61 %**. Ce taux était de 59 % en 2020 et 73 % en 2019. Le taux de sorties en CDI est plus faible en 2021, mais avec un taux de sorties en CDD et intérim de plus de 6 mois en hausse. **L'apprentissage est une sortie de plus en plus fréquente pour les parrainées**, avec un taux qui progresse de 8 % en 2019 à 15 % en 2021. **Cette augmentation peut être liée aux mesures du plan 1 jeune, 1 solution.**

Graphique 2 – répartition des sorties avec solution des bénéficiaires d'une action de parrainage terminée de 2019 à 2021



Source : données DGEFP et ANCT – bilan 2019, 2020 et 2021

3. Gouvernance et pilotage du parrainage en région, vers la recherche de la simplification

Cette partie met en perspective les différentes pratiques de pilotage, d'animation et de gestion du parrainage vers et dans l'emploi au niveau régional à l'aune des critères d'efficacité et de pertinence définis par le cahier des charges et des questions évaluatives relatives à l'axe 2 :

- Des plans d'actions et des indicateurs pour faciliter le suivi, l'organisation du pilotage à l'échelon régional et infra sont-ils en place ?
- Dans quelle mesure les moyens et les ressources mobilisés contribuent-ils au déploiement du dispositif ?
- Les crédits mobilisés sont-ils utilisés de manière optimale ?
- Quelles sont les contraintes relatives aux indicateurs et au suivi administratif du dispositif ?
- Quelles sont les évolutions suggérées pour le dimensionnement de l'offre de parrainage ?

Dans un premier temps, un rappel du cadre défini par l'instruction de 2016 est proposé. Ensuite, les moyens et les pratiques de gouvernance et d'animation sont passés en revue dans les 8 régions sélectionnées . La gestion du parrainage est le troisième point abordé.

3.1 Le cadre défini par l'instruction

L'instruction interministérielle de 2016 définit l'organisation à prévoir au niveau des services de l'Etat et insiste sur l'enjeu de renforcer et d'harmoniser le pilotage du parrainage tant au niveau national que régional.

Au niveau national, l'instruction prévoit un comité de pilotage composé de la DGEFP, du CGET (ANCT aujourd'hui), de la DJEPVA, de l'Association des régions de France (ARF), des instances représentatives des missions locales (CNML et UNML), de Pôle emploi et, autant que faire se peut, des représentants des collectivités territoriales. **Ces missions sont les suivantes : harmoniser et coordonner les actions mises en œuvre, favoriser le reporting régional et réaliser le bilan national quantitatif et qualitatif du parrainage, mutualiser outils et bonnes pratiques.**

Au niveau régional, l'instruction prévoit que la DIRECCTE et la DRJSCS ont conjointement la charge du pilotage régional. L'instruction invite à associer au pilotage les collectivités territoriales dont en particulier les Conseils régionaux. L'instruction précise que ces deux services de l'État, aujourd'hui regroupés au sein de la DREETS, ont pour mission d'élaborer un plan d'actions dédié au parrainage et d'animer un comité de pilotage régional. Les échelons départementaux, et notamment les préfets délégués à l'égalité des chances ou les sous-préfets à la ville, sont informés et associés en tant que de besoin.

Le comité de pilotage est responsable de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi d'un plan d'action dédié au parrainage. A ce titre, l'instruction précise qu'il a notamment pour missions :

- d'arrêter les orientations dans le plan d'action fixant les objectifs annuels ainsi que les règles de conventionnement ;
- de favoriser l'articulation avec les autres dispositifs d'insertion et d'accès à l'emploi ;
- d'assurer le suivi de la mise en œuvre des actions de parrainage conventionnées et veiller à la qualité des bilans quantitatifs et qualitatifs régionaux ;
- de capitaliser les bonnes pratiques et de faire remonter des propositions au comité de pilotage national.

L'instruction prévoit *a minima* 2 réunions par an : en début d'année pour définir les objectifs régionaux et répartir les crédits entre les différentes structures de parrainage et en fin d'année, pour faire le bilan des actions de parrainage et relancer l'appel à projets régional en l'adaptant si besoin.

3.2 Un pilotage régional en place, assuré par les DREETS

Les DREETS, pilotes du parrainage vers et dans l'emploi

Dans sept des huit sélectionnées, les DREETS sont positionnées sur le pilotage du parrainage vers et dans l'emploi. En région Hauts-de-France le pilotage est partagé entre la DREETS pour le programme 102 et la Préfecture de région pour le programme 147.

Dans la majorité des DREETS, le service en charge du volet Emploi et le service en charge du volet Politique de la ville sont mobilisés. La création des DREETS n'a donc pas conduit à la mise en place d'un pilotage unique du parrainage avec un agent en charge de la gestion des deux lignes budgétaires.

Ainsi c'est un binôme de chargés de mission qui copilote de parrainage avec une mobilisation de l'un ou l'autre du binôme plus ou moins importante selon les régions et l'appui d'autres agents sur les volets administratif et financier. Les collaborations entre les agents sont qualifiées d'aisées par ces derniers, avec des habitudes de travail déjà éprouvées avant la réforme de l'organisation territoriale de l'Etat.

Les agents sont principalement mobilisés au moment des bilans, de l'élaboration des appels à projets et par la suite, pour l'instruction des candidatures. **Leur mobilisation est donc plutôt ponctuelle aux moments clés de la gestion et du pilotage.**

Le niveau départemental est associé au pilotage comme le prévoit l'instruction, mais avec des responsabilités et un engagement à géométrie variable selon les régions.

Un comité de pilotage dédié au parrainage dans l'ensemble des 8 régions, mais une faible participation des Conseils régionaux

Dans l'ensemble des régions, un comité de pilotage dédié au parrainage est en place. Il se réunit une à deux fois par an, la plupart du temps pour faire le bilan des projets, préciser les lignes directrices des appels à projets annuels et définir les orientations pour l'année.

En complément de la participation des DREETS et des représentants des DDETS, les membres de ces comités de pilotage sont les opérateurs qui interviennent en appui auprès des services de l'État pour l'animation du parrainage (Association régionale des missions locales, Carif Oref notamment), Pôle Emploi et le Conseil régional.

Dans quelques régions, d'autres services de l'État sont associés : en Occitanie par exemple, la direction du droit des femmes est conviée tout comme le SGAR. Une DREETS a fait le choix d'ouvrir le comité de pilotage aux têtes de réseau du parrainage, l'association NQT par exemple, et au MEDEF.

Dans la majorité des régions, le Conseil régional est convié et les DREETS font le constat d'un désengagement du Conseil régional ou d'une faible participation. Les raisons avancées sont variables : mise en veille des actions en matière de parrainage après la fusion (cas de la région Grand Est), concurrence entre dispositifs comme en région PACA ou en Île-de-France.

En Hauts-de-France, en revanche, le Conseil régional est fortement investi sur le parrainage et a participé aux comités de pilotage. La DREETS souligne le travail de concertation avec le Conseil régional dans le cadre du dialogue de gestion avec les missions locales dont une part importante est positionnée sur le parrainage.

Une pratique à valoriser : le soutien financier pour le parrainage des personnes bénéficiant du revenu de solidarité active par un Conseil départemental

En région Nouvelle-Aquitaine, le Conseil départemental de la Gironde est pleinement impliqué sur le pilotage du parrainage et apporte un soutien financier ciblé sur le parrainage des personnes bénéficiaires du revenu de solidarité active. Un dossier commun État et Conseil départemental est en place.

Les résultats du parrainage sont très probants. Les moyens complémentaires apportés par le Département de la Gironde permettent d'accroître l'enveloppe régionale déjà mobilisée par l'Etat. D'après les données communiquées, sur 123 sorties du dispositif, 65 % des bénéficiaires du RSA sont en emploi durable (CDI et CDD de plus de 6 mois).

Des orientations définies lors des comités de pilotage plutôt qu'un plan d'action régional

Les DREETS interrogées ont précisé qu'il n'y avait pas de plan d'actions régional en tant que tel. Seule une DREETS a précisé qu'un plan d'action formalisé était en place en 2019 mais non mis à jour depuis la priorité donnée à la gestion de la crise sanitaire en 2020 et 2021.

C'est principalement à l'occasion des comités de pilotage que les orientations sont définies notamment à partir de la mise en perspective des réalisations et résultats de l'année précédente. Ces orientations se traduisent ensuite dans les lignes directrices données dans les appels à projets, mais aussi dans le plan d'actions défini avec l'entité en appui pour l'animation régionale du parrainage présente dans 6 des 8 régions.

Les équipes des DREETS accordent de l'importance au dispositif de parrainage et cherchent au travers l'appui des appels à projets et de l'animation régionale à en améliorer les résultats.

Les chargés de mission d'une DREETS soulignent que c'est un dispositif qui fonctionne bien avec des opérateurs aguerris, d'ailleurs souvent positionnés au long court sur le parrainage vers et dans l'emploi. Elles considèrent qu'il n'y a pas lieu de prévoir des actions spécifiques sans nouvelle impulsion donnée et moyens pour ce faire.

« Il n'y a pas eu d'évolution importante, c'est un dispositif qui marche très bien, comme sur des roulettes. Il ne s'agit pas d'un dispositif pour lequel on a besoin d'être sans arrêt en pilotage et en animation ». Chargé de mission au sein d'une DREETS

Une animation régionale en place dans 6 des 8 régions, mais des moyens investis non sans effet sur l'ampleur et la portée des actions réalisées.

6 des 8 DREETS ont fait le choix de s'appuyer sur une structure pour l'animation régionale du parrainage.

Dans la majorité des régions, cette mission d'appui a été confiée à l'**association régionale des missions locales**, compte-tenu de la part importante des missions locales positionnées sur le parrainage vers et dans l'emploi (elles représentent entre 48 % et 84 % des opérateurs dans les 8 régions étudiées).

La région PACA est marquée par une particularité : l'animation régionale est confiée à un tiers pour les structures hors missions locales, et pour les missions locales elle est réalisée par l'ARML PACA (Animation Régionale des Missions Locales en PACA).

Tableau 6 – Les structures sélectionnées pour l'animation régionale dans les 8 régions

| Animation régionale | Auvergne Rhône Alpes | Bourgogne Franche Comté | Bretagne | Grand Est | Hauts-de-France | Nouvelle Aquitaine | Occitanie | Provence Alpes Côte d'Azur |
|---------------------|----------------------|-------------------------|----------|-----------|-----------------|--------------------|-----------|----------------------------|
| ARML | | | | | | | | |
| CARIF OREF | | | | | | | | |
| AUTRE | | | | | | | | |

En lien avec les DREETS et les DDETS, les structures en charge de l'animation régionale du parrainage contribuent à la communication sur le dispositif, à l'animation des réseaux, à la professionnalisation

des parrains / marraines et des référents parrainage, mais aussi à « l'équipement collectif » : mise à disposition de ressources documentaires et digitales sur le parrainage, information sur les dispositifs de la politique de l'emploi...

En général, un ou deux temps forts dédiés au parrainage sont organisés dans l'année et réunissent les acteurs de l'écosystème du parrainage.

Ces temps forts sont l'opportunité de rendre compte des réalisations et résultats, mais aussi de partager des problématiques et de rechercher des solutions ou de rendre compte des solutions identifiées. Ils associent la plupart des temps les référents parrainages des structures, mais aussi, dans certains cas, les parrains et marraines.

Des temps d'échanges sont aussi organisés dans les territoires pour travailler sur les besoins des réseaux, les pratiques du parrainage et les axes d'amélioration à rechercher.

Ces échanges et groupes de travail donnent lieu à la production de guides, fiches techniques mis à disposition des réseaux.

En région Occitanie, le choix a été fait de dédier des moyens importants pour l'animation régionale du parrainage.

Le programme annuel pour l'animation régionale du parrainage en Occitanie

Trois axes principaux ont été définis pour l'animation :

- **un appui au pilotage et au développement des partenariats régionaux** ainsi qu'un appui à la communication : newsletter mensuelle, réseaux, site web, outils de communication adaptés pour les petites structures et modifiables par elles, ressources et outils avec guides pour les parrains et les référents ;
- **la construction et la réalisation d'un programme d'animation** : échanges avec les référents des structures opératrices du parrainage, partage de pratiques via des réunions territoriales annuelles, des réunions thématiques organisées à partir d'un recueil des besoins auprès des référents et dont l'animation fait appel à un intervenant extérieur, par exemple, la spécificité du parrainage de créateurs d'entreprises, et qui peut être ouvert aux parrains et marraines.
- **un appui aux réseaux** lorsqu'ils en font la demande. L'appui peut être individuel, avec un appui à la structure porteuse du réseau de parrainage comprenant des conseils sur le dispositif, l'outillage, les partenariats, la complétude du bilan sur les réalisations, la communication, la mobilisation de parrains/marraines. Cet appui peut aussi être un accompagnement des nouveaux réseaux ou ceux pour lesquels des difficultés ont été identifiées afin de sécuriser l'action, des rencontres individuelles avec les nouveaux animateurs, un appui à l'organisation d'actions collectives (informations collectives, forums emploi, rencontres de parrains/marraines...). La structure d'animation propose un appui sur le modèle économique de mise en œuvre du parrainage, ainsi qu'une aide à la recherche de co-financements. Enfin, elle accompagne les structures qui le souhaitent dans l'élaboration de leur bilan annuel.

Dans d'autres régions, les moyens investis en faveur de l'animation régionale sont plus limités contraignant le nombre et le dimensionnement des actions réalisées.

Les financements mobilisés pour l'animation régionale varient selon les régions. Lorsque l'ARML en a la responsabilité, la plupart du temps le financement de l'animation régionale est inclus dans la convention d'objectifs et de moyens pour l'animation des missions locales. Certaines régions activent les crédits du BOP 102 ou du BOP 147. Dans tous les cas, les crédits mobilisés ne sont pas identifiés dans le suivi national, axé sur les moyens déployés par les structures.

3.3 Une gestion du parrainage orientée vers la simplification, mais jugée encore trop complexe

Un appel à projets unique dans la grande majorité des régions étudiées

Dans les 8 régions, les DREETS et la Préfecture de région Hauts-de-France sont responsables de l'élaboration de l'appel à projets annuel. Les lignes directrices de ces appels à projets sont définies dans les comités de pilotage à l'aune des résultats de l'année qui précède et des enveloppes budgétaires à disposition.

A l'exception de la région Hauts-de-France où deux appels à projets ont été lancés en 2022 (l'un par la DREETS à destination des missions locales et l'autre par la Préfecture à destination des acteurs qui interviennent dans les QPV), un appel à projets unique est en place depuis quelques années pour simplifier les démarches des porteurs.

Les appels à projets précisent les critères d'éligibilité du parrainage et les modalités spécifiques de financement entre les crédits relevant du BOP 102 et du BOP 147. Ils énoncent par ailleurs les axes de progrès ou les orientations que les porteurs de projet devront prendre en compte dans leurs réponses (cibles, recrutement des parrains, territoires, animation du parrainage et des parrains...).

L'État reste en 2021 le principal financeur du parrainage à hauteur de 63% (6 664 757 €) du total des financements (67% en 2020 et 57% 2019).

Une organisation pour la gestion à géométrie variable

En Grand Est, la gestion du parrainage est régionale. C'est la DREETS qui instruit les demandes de financement, conventionne et vérifie les bilans transmis. Les DDETS sont associées, à la marge, par exemple pour valider les appels à projets, mais elles n'ont pas de fonction d'instruction des demandes ni de suivi des réalisations. La même organisation est en place en Bourgogne Franche-Comté.

Dans les autres régions, les DDETS et la DREETS sont mobilisées pour l'instruction des demandes, leur suivi et les bilans de réalisation. La répartition des dossiers peut se faire en fonction du périmètre géographique : un projet de niveau départemental relèvera de la compétence de la DDETS concernée et un projet de dimension régionale relèvera de la DREETS. La répartition peut également se faire en fonction des financements mobilisés : ainsi en Bretagne et en Auvergne Rhône Alpes, les demandes des porteurs qui ne mobilisent que le BOP 147 sont instruites par le service en charge de la politique de la ville au sein de la DREETS.

En région Auvergne Rhône Alpes, la DREETS a laissé le choix aux DDETS de conserver ou non la gestion administrative du dispositif à savoir la réalisation des tâches suivantes : réception du dossier, instruction des demandes, rédaction des arrêtés et élaboration des ordres de paiement. Les DDETS peuvent modifier leur positionnement par rapport à ces tâches à tout moment. Dans tous les cas, la DREETS conserve la gestion des opérations financières.

Une DREETS, mais deux BOP...

Les services de l'État rencontrés dans le cadre de l'évaluation mettent l'accent sur la complexité administrative générée par le financement du parrainage par deux budgets opérationnels de programme. Même si un appel à projets unique est en place, si les opérateurs sont positionnés sur les deux financements, deux dossiers de demande d'aide sont à déposer : l'un au titre du BOP 102 et l'autre au titre du BOP 147. Deux conventions seront par ailleurs nécessaires.

La mise en place d'un dossier et d'un conventionnement unique fait très largement consensus.

« J'aimerais avoir un système où on peut avoir un dossier unique en passant par DAUPHIN puis faire une convention unique avec les 2 BOP. Ça peut se faire, en Pays de la Loire ils y sont arrivés. Mais ce serait plus facile s'il y avait une volonté et une procédure établie au niveau national. » DREETS

« Je milite fortement pour arriver à un seul conventionnement par structure. On a amélioré en AURA, on a un seul dossier de subvention et un dossier commun. Ça évite de faire un double remplissage. Une structure doit faire 2 conventionnements, 2 services instructeurs pour 305€ seulement par bénéficiaire. » DDETS de L'Isère

Quelques DREETS considèrent que ces contraintes relatives au double financement, cumulées à une organisation parfois peu lisible « [...]amplifient le fait que certains porteurs ne se positionnent pas. » (DREETS)

Une gestion qui prend du temps liée au caractère qualitatif et de proximité du parrainage

Les DREETS et les DDETS sont particulièrement mobilisées lors des appels à projets pour l'instruction des demandes et lors de la vérification des bilans de réalisation.

Un dossier unique de demande de subvention est en place dans la majorité des DREETS, adapté en fonction des exigences définies dans les appels à projets et/ ou dans un souci de simplification. Un dossier type de bilan de réalisation est aussi en œuvre. Il est complété par des annexes permettant de rendre compte des réalisations, résultats et données financières.

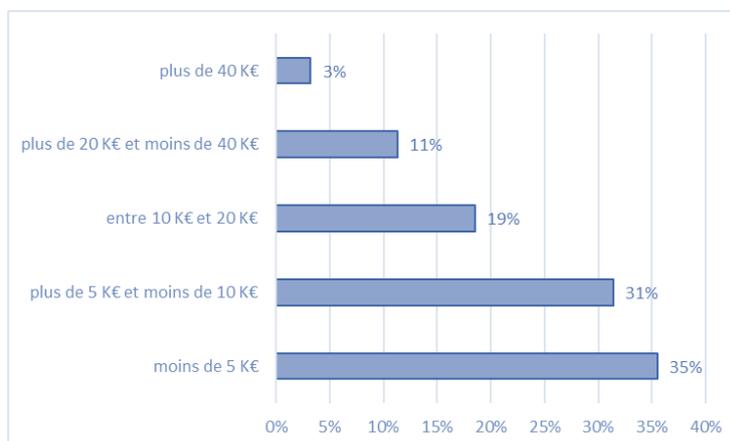
Le nombre de dossiers à traiter est relativement important par région.

Tableau 5 – Les structures conventionnées en 2020 dans les 8 régions

| Région | Nombre total d'opérateurs du parrainage | Dont nombre de Missions locales |
|--------------------------|---|---------------------------------|
| Auvergne-Rhône-Alpes | 73 | 50 |
| Bourgogne-Franche-Comté | 29 | 19 |
| Bretagne | 49 | 27 |
| Grand Est | 40 | 39 |
| Hauts de France | 45 | 34 |
| Nouvelle-Aquitaine | 45 | 24 |
| Occitanie | 49 | 23 |
| PACA | 39 | 28 |
| Total pour les 8 régions | 369 | 244 |

Parmi les structures, une large part des subventions attribuées est d'un montant peu élevé (se reporter au graphique 3) soulignant les spécificités du parrainage : c'est un dispositif très qualitatif et de proximité, mais qui génère une charge administrative et financière non négligeable parfois au détriment de la dimension stratégique.

Graphique 3 – part des montants de subventions versées en 2020 dans les 8 régions, hors missions locales



Source : DGEFP et ANCT / Lecture : 35 % des subventions versées en 2020, hors missions locales, sont d'un montant de moins de 5K€.

Bonnes pratiques pour faciliter le travail d'instruction et de contrôle des projets

Dans le cadre d'un groupe de travail associant les représentants des DREETS, plusieurs bonnes pratiques ont été mises en avant pour faciliter le travail d'instruction et de contrôle.

La clarté des objectifs et des attendus du parrainage vers et dans l'emploi dans l'appel à projets est considérée comme un élément clé, mais qui doit si possible être complété par un accompagnement des opérateurs dans la mise en œuvre du dispositif et dans le recueil des données relatives aux indicateurs de réalisation et de résultat. L'organisation de temps de travail associant les opérateurs permet d'éviter les déconvenues au moment des vérifications des bilans.

L'appui de l'animation régionale auprès des opérateurs constitue une autre bonne pratique. Elle peut rencontrer les nouveaux opérateurs, s'assurer que les attendus en matière de suivi sont bien en place.

L'animation régionale peut aussi venir en appui auprès de la DREETS pour réaliser la consolidation des réalisations et résultats et permettre à la DREETS et aux DEETS de se concentrer sur la dimension stratégique.

De nombreux indicateurs à remonter par les porteurs d'une région à l'autre

L'instruction de 2016 définit un certain nombre d'indicateurs pour rendre compte à la fois des réalisations et résultats, mais aussi des financements mobilisés :

- Le public cible : le nombre de bénéficiaires du parrainage et leurs principales caractéristiques (âge, sexe, QPV, niveau de diplôme...).
- Les résultats à l'issue du parrainage : l'ensemble des sorties, le nombre de bénéficiaires avec une solution (et les différentes solutions), le nombre et le taux d'abandon, la durée moyenne du parrainage et le nombre d'entretiens par parrainés.
- Les parrains / marraines : sexe, situation (en activité ou à la retraite), le secteur économique, le nombre de parrains/ marraines ayant suivi une formation.
- Le nombre de parrainés par parrain / marraine en moyenne.
- Les financements mobilisés (État, mais aussi autres financeurs).
- La répartition des coûts par nature de dépenses.

Les outils mis à disposition des opérateurs du parrainage sont des tableaux qui ne sont pas automatisés.

Bonne pratique: un outil de suivi automatisé mis à disposition des porteurs

Sur la base des exemples d'outils de bilan collectés dans le cadre des travaux d'évaluation, un outil développé par une DREETS retient l'attention. Cet outil, automatisé, impose de saisir tous les bénéficiaires et l'ensemble des données d'entrées et de sorties les concernant ainsi que le nom du parrain. Cet outil comporte trois onglets automatisés entre eux permettant de faire des liens entre les parrainés et les parrains/ marraines. Il propose aussi un onglet « Bilan » très largement automatisé à partir des données saisies dans les autres onglets.

Cet outil permet aux porteurs de disposer de l'ensemble des éléments nécessaires pour rendre compte des réalisations et résultats selon les critères d'éligibilité définis. Il permet en outre de disposer de l'ensemble des données sur les participants, dont ceux sortis du dispositif parrainage. Il facilite les vérifications pour les services gestionnaires.

Considérant le financement forfaitaire en place et la part élevée des montants faibles versés (se reporter au graphique 3), toutes les DREETS ne demandent pas un budget détaillé des dépenses effectivement générées par le parrainage. Certaines ont par exemple fait le choix de simplifier les données financières demandées. D'autres demandent aux opérateurs de ne valoriser que les dépenses couvertes par le forfait et non l'ensemble des dépenses.

Le processus manuel d'agrégation des données est jugé complexe, consommateur de temps pour les acteurs régionaux et nationaux, au regard du nombre d'opérateurs.

La DGEFP et l'ANCT réalisent le bilan national du parrainage avec les principales réalisations et les résultats à partir des données collectées auprès des DREETS et consolidées à partir des bilans de chaque opérateur.

3.4 Un dispositif qualitatif et à taille humaine, mais des axes d'amélioration identifiés

Dans leur grande majorité, les DREETS font le constat de **résultats très satisfaisants** comme en attestent les taux de sorties avec solution. Ce dispositif est analysé comme « très intéressant, très qualitatif, à taille humaine » (une DREETS), avec « un bon rendement » même si les résultats du parrainage s'inscrivent dans le cadre d'un accompagnement plus global .

Malgré ces bons résultats, elles font le constat de difficultés à toucher les publics dans les quartiers politique de la ville et à atteindre les cibles régionales définies. Les DREETS soulignent plusieurs facteurs explicatifs :

- le manque de lien entre acteurs pour organiser des stratégies « d'aller vers » les publics, associant les acteurs de la prévention, les éducateurs de rue, les adultes relais, les centres sociaux...
- la méconnaissance du parrainage vers et dans l'emploi par une partie des acteurs qui interviennent dans les quartiers
- la multiplicité des interventions et des dispositifs dans le cadre de la politique de la ville ne facilite pas la lisibilité du parrainage vers et dans l'emploi

Une grande partie des DREETS et DDETS interrogées soulignent la faible valeur du forfait alloué ainsi que l'absence de sa revalorisation depuis 2005. Le forfait de 305 euros par personne parrainée ne semble plus adapté aux coûts générés par le parrainage.

La faible couverture des moyens engagés par le financement forfaitaire combiné à la concurrence des appels à projets du programme d'investissement dans les compétences et celle du programme 1 Jeune 1 mentor a pu jouer en défaveur du parrainage au sens où comme le souligne une interlocutrice d'une DDETS :

« Quand les structures voient les appels à projets, quand on voit les coûts unitaires du PIC parfois à 7000 euros, les opérateurs ne viennent pas vers le parrainage. » DDETS

Le plan de développement du dispositif le dispositif « 1 jeune, 1 mentor » à compter de 2021 n'est pas sans effet sur le dispositif de parrainage. Certains des lauréats des appels à projets sur le mentorat sont également positionnés sur le parrainage, générant des questionnements sur la bonne articulation pour les publics « communs » aux deux dispositifs. En région, les acteurs font par ailleurs le constat d'une communication nationale relativement limitée sur le parrainage au regard de celle déployée sur le dispositif « **1 jeune, 1 mentor** », alors que les résultats du parrainage sont jugés tout à fait probants.

EN SYNTHÈSE

Dans les 8 régions, un type d'organisation pour le pilotage et la gestion du dispositif de parrainage est majoritaire depuis la création des DREETS en 2021 et se caractérise par un copilotage par deux services au sein de la DREETS, l'un mobilisé sur l'emploi et l'autre sur la politique de la ville. Seule la région Hauts-de-France est organisée de façon différente avec un pilotage d'un côté par la DREETS pour le volet BOP 102 et de l'autre par le SGAR pour le BOP 147.

Le positionnement des DREETS est très variable. Dans la majorité des régions étudiées, elles sont associées aux travaux via des consultations pour l'élaboration des appels à projets et pour la sélection des opérateurs. Dans quelques régions, elles ont la charge de l'instruction des demandes et du suivi financier lorsque les projets relèvent de leur périmètre territorial.

Des orientations régionales sont définies lors des comités de pilotage, à défaut d'un plan d'action régional formalisé. 6 des 8 régions ont fait le choix de mobiliser un opérateur pour l'animation régionale. Dans la majorité des cas, il s'agit de l'association régionale des missions locales (ARML). Des moyens financiers adaptés permettent une animation régionale dynamique, en appui tant auprès des opérateurs que des services de l'Etat fortement mobilisés sur des tâches de gestion du fait des exigences posées par l'instruction de 2016 et du nombre d'opérateurs mobilisés sur le parrainage.

Le parrainage vers et dans l'emploi est considéré comme un dispositif performant, très qualitatif et à taille humaine, mais contraint par les charges administratives générées et la faible couverture des coûts par la logique de financement forfaitaire en place.

4. Huit structures positionnées sur le parrainage, des pratiques spécifiques et des points communs

L'objectif de cette partie est de répondre aux interrogations autour de la phase amont du parrainage : « l'adaptation qualitative et quantitative du dispositif », correspondant à une partie de l'axe 1 sur la mise en œuvre du dispositif (voir annexe 1). Les phases relatives à la mise en relation (« pendant le parrainage ») ainsi que l'issue du parrainage font l'objet des parties suivantes.

Dans la phase amont du parrainage, différents aspects sont passés en revue : le repérage et la sélection des parrains et marraines, leur formation, l'identification des bénéficiaires et leur orientation vers le parrainage, ainsi que la capacité des structures à développer des partenariats locaux avec des entreprises.

Dans le référentiel d'évaluation, plusieurs hypothèses ont été formulées au regard de ces aspects, en lien avec la mesure de l'efficacité du parrainage. Il est fait l'hypothèse que la qualité du réseau des parrains et marraines ainsi que leur formation devraient concourir à rendre le parrainage plus efficace pour les bénéficiaires. De même, les partenariats locaux développés par la structure opératrice du parrainage devraient conduire à mieux réussir le sourcing des parrains/marraines ainsi que la mise en relation avec les bénéficiaires.

Les résultats obtenus proviennent de l'analyse transversale des monographies par structure.

Dans un souci d'anonymisation, les structures rencontrées ont été numérotés de 1 à 8. Elles sont référencées selon cette numérotation dans les parties qui suivent.

Liste des structures et données clés sur le parrainage

| Région | Auvergne-Rhône-Alpes | Bourgogne Franche-Comté | Bretagne | Grand Est | Hauts de France | Nouvelle-Aquitaine | Occitanie | PACA |
|---|-------------------------------|-----------------------------------|------------------|----------------------------|-----------------|----------------------|----------------------|--------------------------|
| Structure anonymisée | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Type | Association non-membre du SPE | Ensembleur : Mission locale, Plie | Cap Emploi | Mission locale | Mission locale | Réseau d'entreprises | Réseau d'entreprises | Association de retraités |
| Catégorie | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 |
| Nb de parrainés accompagnés en 2021 | 294 | 83 | 45 | 206 | 83 | 12 | 73 | 41 |
| Nb d'années d'antériorité de la structure 2017/2020 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Nombre de parrains et marraines | 294 | 41 | 43 | 26 | 5 | 12 | 37 | 17 |
| Parrains | actifs en emploi | actifs en emploi | actifs en emploi | mixte : actifs et inactifs | inactifs | actifs en emploi | actifs en emploi | inactifs |
| Montant subvention 2020 ou 2021 | 30 000 € | 16 752 € | 13 725 € | 71 090 € | 24 400 € | 9 150 € | 21 350 € | 12 200 € |
| Taux de sortie avec solution 2021 | 19 % | 37% | 66% | 45% | 37% | 50% | 57,4% | 82% |

4.1 Repérage et sélection des parrains/marraines : l'effet positif de l'adossement de la structure opératrice du parrainage à un réseau d'entreprises

La prospection de parrains et de marraines actifs, enjeu clé pour la majorité des structures et qui ne pose pas de difficultés particulières dans la majorité des cas

- Les structures adossées à un réseau d'entreprises adhérentes

Les structures adossées à un réseau d'entreprises disposent de plus de facilité dans la constitution d'un réseau de parrains et marraines. La prospection du réseau des parrains et marraines est intégrée à l'activité de la structure et ne constitue pas une difficulté. Pour ces structures, l'enjeu se situe davantage dans l'animation du réseau des parrains et marraines que dans le repérage, le parrainage ne représentant qu'une partie de leur activité. La création de partenariats avec les entreprises adhérentes autour du parrainage permet à ces structures de mobiliser plusieurs collaborateurs de la même entreprise pour devenir parrain ou marraine.

« Comme c'est une grande entreprise, elle a la possibilité d'avoir une équipe dédiée aux parrains et d'être porte-parole de l'action. » Direction structure catégorie 2

Ces structures sont très actives pour animer leur réseau d'adhérents et la communication sur le parrainage est un point fort identifié, dans les structures étudiées.

Au sein de l'une de ces structures, les entreprises sont engagées depuis de nombreuses années dans le parrainage et endossent le rôle d'ambassadrices du dispositif. Une chargée de relations entreprises (non spécifique au parrainage) promeut, auprès des entreprises, l'ensemble des activités proposées. Une fiche de souhaits est remise aux entreprises adhérentes, elles y précisent les actions sur lesquelles elles souhaitent s'engager, et notamment, le parrainage.

Au sein d'une autre structure, la responsable parrainage fait la promotion du dispositif lorsqu'elle rencontre les entreprises dans le cadre de ses missions de promotion et de communication. Elle présente le parrainage aux entreprises au moins une fois par mois, ce qui lui permet de rencontrer de potentiels parrains et marraines. Les parrains/marraines sont principalement des cadres en activité au sein des entreprises partenaires.

En dépit d'un partenariat en place et des actions pour le développer, la responsable parrainage rencontre des difficultés à engager de nouveaux parrains/marraines. Difficultés attribuées à la sur sollicitation des collaborateurs, dans le cadre du plan 1 jeune 1 solution, du plan de développement du mentorat et des différentes initiatives des associations du territoire.

- Les structures dont la mission est d'accompagner des demandeurs d'emploi (missions locales, Cap emploi...)

Ces structures ainsi que l'association de retraités qui ne peuvent s'adosser à un réseau d'entreprises adhérentes, développent différentes pratiques en termes de repérage des parrains et marraines, sans difficulté particulière pour constituer leur réseau.

Une des missions locales, objet de l'étude, fait reposer la prospection de parrains et marraines sur l'équipe de référents parrainage, sur les chargés de relation avec les entreprises ainsi que sur le réseau de parrains/marraines lui-même. Dans cette mission locale, du point de vue des référents parrainage interrogés, la communication et le repérage des parrains ne demande pas trop d'effort : *« la culture du parrainage est ancrée dans le territoire »* et le bouche-à-oreille fonctionne bien. Le réseau de parrains/marraines se renouvelle a priori facilement, en particulier grâce aux relations interpersonnelles des parrains/marraines et référents parrainage de la mission locale. Un noyau dur de

parrains/marraines retraités (dont d'anciens chefs d'entreprises) est aussi à la manœuvre pour développer le réseau.

D'autres missions locales appuient leur prospection exclusivement sur le référent parrainage et sur les équipes du service de la relation avec les entreprises.

Enfin, une des missions locales a fait le choix de travailler avec une association qui met à sa disposition une équipe de parrains/marraines retraités. Il n'y a donc pas directement d'enjeu de mobilisation d'entreprises pour développer le réseau; même si à moyen terme la mission locale souhaite intégrer dans son réseau de parrains/marraines des actifs en emploi afin de renforcer ses liens avec les entreprises.

- Des critères de sélection des parrains et marraines similaires dans l'ensemble des structures : plutôt en activité et cadres / chefs d'entreprises

C'est un résultat important de l'étude, la nature des critères de sélection des nouveaux parrains/marraines est similaire, quelle que soit la structure.

Dans une majorité de réseaux interrogés, les parrains/marraines mobilisés par le réseau de parrainage sont des salariés (Tableau 6). Seules deux structures mobilisent uniquement des parrains et marraines en retraite³. Les structures adossées à un réseau d'entreprises adhérentes mobilisent uniquement des parrains actifs.

Tableau 6 – Statut d'activité des parrains selon la catégorie-type de structure

| | catégorie | Des marraines et parrains actifs | Des marraines et parrains retraités | Mixité : actifs / non actifs |
|----------------------------|-----------|----------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|
| Auvergne Rhône Alpes | 1 | x | | |
| Bourgogne Franche Comté | 1 | x | | |
| Bretagne | 1 | x | | |
| Grand Est | 1 | | | x |
| Hauts-de-France | 1 | | x | |
| Nouvelle Aquitaine | 2 | x | | |
| Occitanie | 2 | x | | |
| Provence Alpes Côte d'Azur | 3 | | x | |

Pour rappel :

Catégorie 1 : un dispositif de parrainage porté par une structure qui propose un accompagnement vers l'emploi (mission locale, PLIE, Cap Emploi, etc.)

Catégorie 2 : un dispositif de parrainage porté par une structure créée à l'initiative d'entreprises (NQT, CREPI, MEDEF, FACE)

Catégorie 3 : un dispositif de parrainage à l'initiative d'acteurs de la société civile qui ont souhaité s'investir pour soutenir l'accès et le retour à l'emploi via des actions de parrainage.

- Des critères de sélection convergents

Pour sélectionner les parrains, il faut au préalable une démarche volontaire de ces derniers. Les structures porteuses du dispositif sont attentives aux qualités humaines des personnes : capacité d'écoute, bienveillance, capacité à mettre en confiance et à conduire un travail réflexif.

³ Structures 5 : mission locale et 8 : association de retraités

Le directeur d'une structure précise 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.

D'autres éléments pourront être pris en considération. Le parrain/la marraine ne doit pas se percevoir comme « un sauveur » permettant à une personne de sortir d'une situation de précarité.

Même si les structures porteuses partagent des critères de sélection convergents, le parrain a lui aussi ses propres critères et il peut ne pas adhérer au parrainage une fois sélectionné. La phase de présentation du parrainage et d'immersion dans le dispositif est donc un moment clé.

« 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. » Référente parrainage

- L'activité des parrains

Les appels à projets parrainage, à l'instar de l'instruction du 8 mars 2016, insistent sur l'importance de constituer un réseau de parrains/ marraines actifs et c'est un enjeu clé pour les DREETS.

Pour une majorité d'opérateurs du dispositif, le parrain/marraine doit être au plus près de la réalité du monde du travail. D'ailleurs, 6 des 8 réseaux de parrains/ marraines étudiés sont composés d'actifs.

Avoir des parrains et marraines en retraite interpelle certains des acteurs du parrainage, et les points de vue sont, à ce sujet, ambivalents :

« Je m'interroge sur le fait de n'avoir que des retraités. À un moment donné par rapport à ce qui se passe dans les entreprises, les retraités ont du réseau, mais par rapport à la réalité dans les entreprises, je m'interroge » DDETS

Toutefois, être à la retraite ne signifie pas l'arrêt de toute activité : la majorité des parrains et marraines retraités rencontrés dans le cadre de l'étude sont toujours très actifs et fortement impliqués dans la vie locale. Ils disposent d'un réseau professionnel actif qui leur permet de faciliter des mises en relation et de rester connectés aux besoins et pratiques des entreprises, notamment en matière de recrutement. Dans la mission locale disposant d'un réseau mixte, les référentes parrainage insistent sur cet équilibre qui permet de déployer un large spectre d'activités avec l'appui des parrains / marraines.

- Le profil des parrains

Quelle que soit la structure porteuse du dispositif, le profil des parrains et marraines constitue un point d'attention majeur. Les parrains/marraines appartiennent majoritairement à la catégorie socioprofessionnelle des cadres et professions intellectuelles supérieures ainsi que des chefs d'entreprises. L'appartenance à ces catégories socio professionnelles tend, pour les parrainés, à renforcer la légitimité de la parole du parrain sur la réalité des besoins et des attentes des entreprises ; et génère des retombées positives sur le plan psychologique (motivation, espoir, sentiment de reconnaissance...) et agit de façon positive sur l'image que le parrainé a de lui-même. S'agissant des prescripteurs, la plus-value du dispositif s'en trouve renforcée.

« Le parrainé se dit, on m'accorde de l'importance : si le RH régional d'une entreprise prend du temps pour moi, c'est flatteur, une preuve, une marque de confiance » Prescripteur

Par ailleurs, le fait d'avoir des parrains/marraines cadres ou en responsabilité d'entreprise leur confère plus d'autonomie dans la gestion de leur temps. C'est un critère jugé important pour une des structures, qui valorise la disponibilité des parrains/marraines :

« Si c'est un employé qui souhaite devenir parrain, il doit obtenir des autorisations de son chef, selon qu'il réalise son parrainage dans ou hors temps de travail. On a donc fait le choix de solliciter des responsables d'entreprises qui ont a priori une autonomie dans leur organisation : des managers, dirigeants, responsables de service ». Conseiller en mission locale

- La disponibilité des parrains

Disposer d'un réseau de parrains/marraines cadres ou en responsabilité d'entreprise leur confère plus d'autonomie dans la gestion de leur temps. Il est indispensable de pouvoir organiser des temps de rencontre.

« Si c'est un employé qui souhaite devenir parrain, il doit obtenir des autorisations de son chef, selon qu'il réalise son parrainage dans ou hors temps de travail. On a donc fait le choix de solliciter des responsables d'entreprises qui ont a priori une autonomie dans leur organisation : des managers, dirigeants, responsables de service ». Conseiller en mission locale

Les motivations des marraines et parrains à s'engager dans le parrainage sont par nature variables, mais on peut retrouver de façon majoritaire une volonté de partager et transmettre son expérience, d'être utile, mais aussi, plus largement, de vivre soi-même une expérience, en tant que parrain/marraine.

Cette expérience humaine est un moment de rencontres riches, et qui mixe les milieux sociaux. Tous les parrains rencontrés mentionnent la richesse de la relation humaine provoquée par le parrainage. Certains des parrains/marraines ont par ailleurs eux-mêmes pu bénéficier d'un parrainage au cours de leur parcours professionnel.

« Je trouvais normal et légitime de mettre mon expérience à disposition de gens en difficulté. Quand on fait du recrutement, il y a des paramètres : ceux qui sont en difficulté d'emploi, la première chose c'est qu'ils n'ont pas confiance en eux, quand on est au chômage on perd confiance en soi, donc pouvoir redonner un peu de confiance c'est important. J'avais envie de donner de mon temps et de ma personne. On doit s'adapter au parrainé et vice versa, l'idée c'est qu'on trouve des points pour qu'une symbiose se mette en place, pour que la parrainée se sente à l'aise » Un parrain

4.2 La formation et l'accompagnement des parrains et marraines, deux facteurs qui permettent de maintenir le réseau de parrains et de garantir sa qualité

Des formations différemment structurées, mais qui accompagnent et outillent les parrains/marraines.

- La qualité de la première rencontre entre la structure et le parrain/marraine, un enjeu préalable à la professionnalisation

Pour la majorité des réseaux, le premier contact entre la structure et le futur parrain est « *un moment à ne pas louper* ». L'objectif de cette première rencontre est d'expliquer l'action au futur parrain et de s'assurer qu'elle soit bien comprise. A l'issue de cet échange le parrain intègre le réseau parrainage de la structure et débute le parcours de professionnalisation.

- L'animation régionale du parrainage, un rôle pivot dans la professionnalisation des parrains/marraines

Le rôle de la structure d'animation régionale est déterminant dans la formation des parrains. Plus l'animation régionale est structurée et dynamique, plus l'outillage des parrains est fort. Ce constat ne semble pas dépendre de la nature des structures qui ont fait l'objet d'études de cas, même si l'accompagnement des parrains peut paraître plus régulier et structuré dans le réseau des missions locales (cas de la région Nouvelle Aquitaine dans laquelle l'animation régionale est en partie portée par le réseau des missions locales, et qui joue un rôle moteur, même pour des structures qui ne sont pas des missions locales).

« L'efficacité du dispositif repose sur la professionnalisation des parrains pas sur leur ancienneté. Ce n'est pas comme un CIP (conseiller en insertion professionnelle) ce ne sont pas des professionnels de l'insertion, on leur demande une posture, une approche. Ce sont les qualités humaines et pas des compétences techniques, l'ancienneté ne joue pas ». Animation régionale du parrainage

En Nouvelle Aquitaine, l'Association régionale du parrainage confiée à l'An apporte un soutien aux réseaux de parrainage à la formation de leurs bénévoles :

- La déconstruction des représentations, des préjugés et des stéréotypes
- L'adoption d'une écoute active et d'une posture bienveillante
- La connaissance de la méthodologie de l'accompagnement
- La prise de distance dans un suivi parfois difficile sur le plan émotionnel
- La maîtrise des réseaux sociaux et des nouveaux modes de recrutement

- La formation des parrains revêt un double enjeu pour les structures :

- S'assurer que la mission de parrain est bien comprise et que le cadre de leur intervention soit bien respecté (fréquence des RDV, lieu de RDV, distanciation...);
- Transmettre une connaissance au réseau des parrains/marraines sur l'accompagnement des filleuls, sur les dispositifs d'emploi existants, afin que le parrain puisse éventuellement répondre à des demandes du filleul à ce sujet.;
- Sensibiliser aux phénomènes de discrimination, en particulier lorsqu'il s'agit d'accompagner des jeunes issus des QPV.

Dans certaines structures, l'intervention de parrains confirmés, permet de favoriser la cohésion de groupe et de renforcer le rôle du réseau de parrainage :

« Je fais venir un ancien pour expliquer son parcours, on parle de comment on accompagne, les différentes demandes. On a le PowerPoint de l'animation régionale que j'utilise tout le temps. Elle [l'animation régionale] organise des ateliers réguliers qui concourent à leur formation » .Chargée de mission, structure

Dans les réseaux de très petite taille, il n'y a pas de formation stricto sensu des parrains et marraines, mais une mise en binôme entre pairs. L'appui apporté aux parrains / marraines est jugé essentiel : poser le cadre, formaliser les engagements, impulser et suivre le binôme.

- De potentielles « résistances » des parrains à l'idée de participer à des formations stricto sensu

Toutefois, les échanges avec les parrains/marraines attestent de potentielles « résistances » à l'idée de participer à des formations stricto sensu, au sens de compétences à développer en amont du lancement de leur parrainage. Ils/elles considèrent que le parrainage n'est pas un travail et qu'ils n'ont pas besoin de se former et de développer des compétences. **C'est le partage de leur expérience qui reste le moteur de leur démarche.**

Ces potentielles « résistances » traduisent également leur inquiétude que le dispositif évolue vers une démarche qui perdrait en flexibilité et en souplesse et au sein de laquelle un cadre plus formel serait imposé. Certains parrains/marraines interrogés ne semblent donc pas en attente de formation, mais de souplesse, d'autonomie et de liberté d'agir dans leur parrainage.

Dans certains réseaux, il est fait le choix d'influencer ou d'orienter le moins possible ce que les parrains/marraines sont susceptibles de partager avec leur parrainé, afin de garder de la spontanéité dans la démarche :

« Il n’y a pas de formation ou d’accompagnement à proprement parler. On contacte chacun pour savoir si tout se passe bien, on est là en support. On laisse se faire la relation, sans être intrusif. Ils nous sollicitent parfois sur des questions quand on les appelle tous les 2/3 mois. » Responsable structure

- Le partage des bonnes pratiques, un axe important de la professionnalisation des parrains.

Au-delà de leur participation aux formations dispensées par l’animation régionale, certaines structures proposent aux parrains/marraines des groupes de parole et d’échanges de pratiques (retour sur expérience, point sur les binômes en cours et suivi dans l’emploi, point d’amélioration, éventuelles difficultés rencontrées, échanges des bonnes pratiques entre les parrains/marraines), parfois avec l’appui de l’animation régionale.

A la différence d’une formation formelle perçue comme peu adaptée, les parrains/marraines apparaissent intéressés par des temps d’échanges et de rencontres conviviaux, au sein desquels des partages de pratiques, ou des démarches de type co-développement pourraient utilement trouver leur place, mixant temps de réflexions et temps de partages conviviaux et de cohésion autour des valeurs d’engagement

4.3 L’enjeu de l’orientation vers le dispositif

Les structures relevant du service public de l’emploi comme les missions locales sont mieux positionnées compte tenu du service d’accompagnement vers l’emploi qu’elles délivrent (Tableau 7). Dans ce cas, le conseiller/prescripteur est en position d’initiateur et peut formuler la proposition d’orientation tout en connaissant, dans la majorité des cas, le réseau de parrains / marraines.

Les structures autres que les missions locales sont, quant à elles, soumises aux pratiques d’orientation de leurs partenaires prescripteurs ce qui a trois conséquences : d’une part, elles doivent construire et entretenir des partenariats locaux avec les prescripteurs, d’autre part, elles sont soumises au risque de ne pas pouvoir satisfaire leurs objectifs en termes de volume et de profil de parrainés puisque la captation du public est intermédiée avec une plus grande diversité des publics ; enfin, elles ont un enjeu d’autant plus fort de qualité de mise en œuvre du parrainage puisqu’elles dépendent des prescripteurs pour tenir leurs objectifs quantitatifs (Tableau 7).

Tableau 7 - Les enjeux et objectifs de l’orientation vers le parrainage

| Structures d’accompagnement vers l’emploi : SPE dont mission locale | Structures hors ML adossées à un réseau d’entreprises | Associations hors catégories 1 et 2) |
|---|--|--|
| Interne, facilité | Nécessite un recours au SPE, mais aussi à des partenaires associatifs | Nécessite un recours au SPE, mais aussi à des partenaires associatifs |
| Le conseiller en position d’initiateur | Risque sur le sourcing car intermédié | Risque sur le sourcing car intermédié |
| Intégré à l’offre de services | Nécessite des actions de démarchage, communication pour promouvoir le dispositif | Nécessite des actions de démarchage, communication pour promouvoir le dispositif |
| | Appui sur d’autres activités de la structure | Appui sur d’autres activités de la structure |
| | Plus grande diversité de publics | Plus grande diversité de publics |

Des enjeux et objectifs d’orientation différemment appréciés par les prescripteurs

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

L'orientation vers le parrainage dépend du besoin de la personne accompagnée et du réseau de parrain dans une forme de matching qui apparaît bénéfique pour son bénéficiaire. **Chaque prescripteur va en effet s'approprier le dispositif de parrainage et le mobiliser selon la plus-value qu'il va en percevoir.** Cette appropriation étant de fait « influencée » par l'organisation des réseaux, leur communication ou modalité de sourcing, autant des parrains/marraines, que des parrainés.

Dans les missions locales rencontrées, la proposition d'orientation vers le parrainage va dépendre du niveau d'intégration des parrains et des marraines dans leur offre de services et des objectifs assignés aux parrains/ marraines. Autant de configurations différentes que de missions locales ont été identifiées.

Dans l'une des missions locales, forte de sa longue expérience dans le parrainage, les parrains et les marraines sont pleinement intégrés dans l'offre de services à destination des jeunes. C'est d'ailleurs un élément qui est largement mis en valeur dans le dossier de candidature pour devenir parrain :

« 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 du dossier de candidature

Exemple de différents types d'appui des parrains et marraines au sein de l'offre de services dans une mission locale (structure n°4)



Dans cette mission locale, les conseillers interrogés soulignent que l'orientation et le choix du parrain s'effectuent en fonction des besoins des parrainés qu'ils identifient, des compétences du parrain, de sa personnalité, mais aussi du domaine professionnel du parrain ou de la marraine. La connaissance des parrains revêt une importance particulière pour bien réussir l'orientation vers le parrainage et influencer sur sa réussite.

« 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 parrains 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 5e année et je me dis avec lui (ou elle) cela va pouvoir marcher ». Une conseillère en mission locale

« 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'autres non, c'est en fonction de leur parcours professionnel ». Une conseillère en mission locale

Dans une autre mission locale, dont le réseau de parrains et de marraines est constitué de retraités, le parrainage est surtout mobilisé pour la recherche d'emploi et la préparation d'entretiens de recrutement.

« Ce n'est pas systématique. Je ne vais pas imposer, mais proposer et ce quasi systématiquement lors de la venue d'un entretien d'embauche (si on m'informe). [...] Je leur explique que nous disposons d'un service proposé par des bénévoles qui peuvent les aider dans le cadre des entretiens d'embauche. Je leur précise qu'il s'agit de jeunes retraités, d'anciens recruteurs, de responsables RH, de chefs d'entreprise pour préciser en quoi ils sont légitimes. J'insiste sur le fait qu'ils sont bénévoles afin de m'assurer que le jeune sera respectueux et poli. Je lui précise qu'ils ne sont pas payés ». Un conseiller mission locale

Dans la structure ensemblière regroupant une mission locale et un PLIE, et qui dispose d'un service aux entreprises, le parrainage est avant tout ciblé pour les jeunes dont le projet professionnel est bien sécurisé et dont le besoin est d'acquiescer plus de confiance en eux pour transformer l'essai. Cet aspect est mis en avant également dans d'autres structures autres que les missions locales⁴.

Dans une structure qui accompagne des personnes en situation de handicap et dont le réseau de parrains / marraines accompagne aussi bien des demandeurs d'emploi disposant d'une reconnaissance de travailleur handicapé que ceux qui n'en disposent pas, les prescripteurs internes et externes recherchent majoritairement un « appui métier et réseau » dans leur logique d'orientation vers le parrainage.

Après avoir réalisé un travail sur le projet professionnel, ils identifient les demandeurs d'emploi de leur portefeuille qui apparaissent les plus en fragilité personnelle ou pour lesquels le projet professionnel apparaît le moins stabilisé :

« On oriente après avoir réalisé un travail sur le projet et la santé : d'où l'importance de travailler le handicap et la santé. Il faut faire ce diagnostic en amont. Dans le parrainage, on ne peut pas se permettre de tenter n'importe quoi, mais on l'exploite quand cela nous semble pertinent». Conseiller/prescripteur

Ils mobilisent donc le parrainage à cette étape précise afin de mobiliser une ressource complémentaire :

« Je recherche un appui d'un parrain/marraine qui a une expérience dans l'emploi recherché par le parrainé ». Conseiller/prescripteur

Dans ce réseau, c'est la mobilisation du réseau professionnel du parrain/marraine qui est positionné comme l'enjeu premier et prioritaire :

« C'est le réseautage qui compte, car chaque parrain/marraine a son réseau ». Conseiller/prescripteur

Au-delà de l'enjeu du réseau, l'orientation vers le parrainage est aussi pensée dans une logique de faire bénéficier au parrainé d'un coaching complémentaire, mobilisé par des professionnels qui sont au cœur des entreprises :

⁴ Les structures 7 : réseau d'entreprises et 8 : association de retraités

« Nous, on reste dans le bureau. Les marraines et parrains connaissent les évolutions du terrain, ce que les employeurs attendent, notamment quand ils travaillent dans les RH. Ils savent ce que l'on attend dans un entretien de recrutement. Nos conseillers échangent avec les entreprises mais ils n'ont pas accès à toutes les petites subtilités de l'entreprise ». Conseiller/prescripteur externe

En complément de la logique métier/réseau, la légitimité dont dispose le parrain au regard de son parcours professionnel est recherchée par les structures pour transmettre ce qu'il a vécu, ce qu'il a appris. Pour les conseillers, c'est un appui, un relai intermédiaire qui permet de renforcer le travail d'accompagnement.

« 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

La mobilisation du réseau professionnel du parrain/marraine est une autre des raisons qui justifie le recours au parrainage dans un parcours d'accompagnement, dans la logique de valider un projet professionnel. Ici, une recherche d'un parrain exerçant dans le secteur d'activité recherché est un plus :

« Je recherche un appui d'un parrain/marraine qui a une expérience dans l'emploi recherché par le parrainé ». Conseiller/prescripteur

Le choix est fait par des prescripteurs d'orienter dans une logique qui vise la possibilité de constitution d'un réseau autant professionnel que social, pour certains publics d'origine étrangère :

« J'oriente dans une logique de réseau professionnel, mais après « validation » de la maîtrise de la langue et du projet professionnel. J'ai un public bénéficiaire de la protection internationale, des réfugiés, des apatrides. Le parrainage est un très bon moyen pour nous. Il va leur manquer surtout du réseau et une autre façon d'être suivi, connaître de nouvelles personnes, rompre l'isolement, créer du lien social». Prescripteur

Enfin, le registre « hors institution » du parrainage est jugé particulièrement facilitant dans sa capacité à engager une dynamique de confiance qui exclut un contrôle et des craintes de sanctions :

« Le parrain/la marraine ne représente pas l'institution et ne se charge pas d'une image qui peut être négative, comme l'est l'image de notre institution. Dans la rencontre il n'y a pas de tension sur le fait d'être potentiellement radié si je ne me saisis pas des propositions ». Conseiller/prescripteur externe

« Nous ils nous voient 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

Certains prescripteurs vont orienter vers le parrainage quand ils identifient que leur accompagnement « n'avance plus », et que des blocages auraient besoin d'être levés.

« Je n'oriente pas dans l'objectif de valider un projet, mais pour lever des blocages que je n'arrive pas moi à lever en tant que professionnel ». Prescripteur

« Utiliser le parrainage me permet d'enlever des barrières, de libérer une parole. L'énergie du parrainage me permet de nourrir mon travail, j'ouvre une porte. Je ne veux pas multiplier les orientations, mais j'oriente si je vois que j'ai besoin d'un autre regard ». Prescripteur

Dans ce cas, le professionnel qui oriente vers le parrainage vient mobiliser une ressource complémentaire, un tiers médiateur, positionné hors de l'institution, en faisant l'hypothèse que ce tiers

pourra réussir à débloquer une situation en apportant un regard différent dans un contexte plus informel et moins normé, dans lequel la parole se libère plus facilement grâce à la relation de confiance qui s'instaure.

Dans tous les cas, le moment de l'orientation vers le parrainage est relativement consensuel : le projet professionnel du parrainé doit être abouti, défini. Cela peut donc intervenir à différents moments du parcours d'accompagnement et semble étroitement lié au profil de la personne orientée.

Pour d'autres, compte tenu du large spectre d'intervention des parrains et des marraines, une orientation vers le parrainage est possible à tout moment dans le parcours voire une mobilisation de plusieurs parrains en fonction des avancées du projet. Cet aspect est par ailleurs confirmé lors 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

4.4 Le lancement du parrainage : des modalités de constitution d'un binôme multiples

Dans l'ensemble des structures, le processus d'orientation est formalisé. Une fiche de prescription est à la disposition des conseillers/prescripteurs et déclenche le processus.

- Un temps de préparation en amont du lancement du parrainage et un appui au binôme

Dans la plupart des structures rencontrées, le référent parrainage joue un rôle pivot. Il se charge de rencontrer les personnes orientées par le prescripteur et valide la proposition de parrainage. Ce n'est qu'ensuite qu'il sélectionne le parrain (seul ou en concertation comme décrit précédemment), et l'informe. Dans certains cas, il participe au premier RDV :

« Chacun se présente, et notamment le parcours du parrain/marraine. La richesse du parcours fait que ça matche. Je m'assure que le parraine/marraine comprenne bien l'action. Qu'il comprenne d'où vient le parrainage, son objectif, le rôle de chacun, combien de temps ça va prendre » . Chargée de mission parrainage

Sa présence au moment de la première rencontre du binôme est jugée essentielle. L'objectif du lancement étant d'éviter les ruptures de parcours et de créer les conditions d'une rencontre de qualité et durable. Son rôle est d'autant plus essentiel dans les structures qui ne sont pas des structures prescriptrices, ce qui caractérise précisément leur rôle de pivot entre l'entité qui oriente vers le parrainage et la structure qui met en œuvre le parrainage.

- La constitution d'un binôme

- **orienté « métier et secteur d'activité »**

Certains réseaux constituent le binôme dans une logique forte de correspondance métier ou secteur d'activité du parrain/marraine en cohérence ou en proximité avec le projet professionnel du parrainé. Cette orientation est un choix clair du réseau qui inscrit pleinement le parrainage dans sa dimension de mobilisation d'un réseau professionnel et/ou de validation/confirmation d'un projet

professionnel. Cela implique donc une bonne connaissance du métier et du secteur ciblé par le parrainé de la part du parrain/marraine.

➤ **orienté « hobbies », centres d'intérêt communs**

La constitution du binôme ne s'effectue pas dans une logique de correspondance métier ou secteur d'activité du parrain/marraine ou en proximité avec le projet professionnel du parrainé. Cette orientation qualifiée de « feeling » est un choix affirmé et assumé du réseau de parrainage.

Elle s'inscrit dans une double logique : la première étant de faire l'hypothèse qu'il s'agit bien de générer une rencontre positive, dynamique et durable entre deux individus, et que, de ce fait, les hobbies, centres d'intérêt ou tempéraments constituent des leviers essentiels de cette rencontre. La seconde correspondant à la volonté de ne pas positionner le parrain/marraine comme un « offreur d'emploi » qui pourrait générer des attentes d'offres chez le parrainé, et le mettre dans une logique d'attente ou de passivité vis-à-vis de son parrain/sa marraine.

➤ **orienté par tirage au sort**

Observée dans une seule structure⁵, la constitution du binôme parrain / parrainé est réalisée par tirage au sort. Dans ce cas, la mobilisation du parrainage s'inscrit dans une reprise de confiance en soi plutôt que dans une logique métier/réseau, bien que si besoin est, le parrain peut solliciter la structure pour bénéficier des conseils métiers/réseau d'un parrain du secteur :

« Cela est fait pour éviter qu'une personne se plaigne d'un mauvais choix, tout le monde a les mêmes chances. Il n'y a pas besoin de connaître la spécialité pour aider un demandeur d'emploi, ce dont le demandeur d'emploi a besoin c'est la reprise de confiance, de compétences pour s'impliquer, on est là-dessus on n'a pas besoin d'être spécialisé RH, ni de connaître le secteur ». Direction structure

➤ **orienté par une intervention de plusieurs acteurs qui croisent leurs regards**

« La responsable parrainage a une finesse dans la création des binômes. C'est elle qui connaît les parrains. Nous on connaît très bien les jeunes, on dit nos jeunes, ils sont un peu à nous. On les connaît très bien, et elle, elle connaît très bien les parrains/marraines ». Responsable insertion

Le croisement des regards, la dimension collective, s'observent dans plusieurs structures, mais de manière différente : par exemple, dans l'une d'elles, le choix du binôme se fait en concertation collective, à l'aide d'un fichier partagé des parrainés et par une réunion du réseau de parrains, l'objectif étant que le parrain puisse être convaincu qu'il peut apporter telle ou telle chose au filleul qu'il va accompagner.

Enfin quelle que soit la façon dont se fait le choix du binôme, le filleul n'intervient pas dans ce choix. Il se voit attribuer un parrain/marraine sans que cela constitue une difficulté :

« Je ne sais pas comment on m'a attribué, on m'a donné rdv, je suis arrivé et on m'a dit que c'était ma marraine ». Un filleul

« En fait quand je suis allée chez X, j'ai été tout de suite en contact avec ma marraine, on a discuté et comme ça matchait bien on a formé notre binôme. [...] pas d'intermédiaire, directement « Bonjour ce sera moi » voilà... ». Une filleule

⁵ Structure 7 : réseau d'entreprises

EN SYNTHÈSE

La partie 4 montre que les structures déploient des efforts de nature variable pour repérer des parrains, les sélectionner, et faire vivre ce réseau. Ces efforts sont fonction de la proximité qu'elles entretiennent avec les entreprises. Les structures adossées à des réseaux d'entreprises adhérentes ont plus de facilité à trouver des parrains et animer ce réseau. Les autres consacrent plus de temps à de la communication, au sourcing. Mais, en définitive, presque aucune des structures ne semble rencontrer de difficultés à capter des parrains. Dans beaucoup de cas, les parrains sont investis dans le parrainage depuis plusieurs années, ce qui facilite l'animation et le maintien du réseau. **L'absence de difficulté de sourcing des parrains constitue un facteur de réussite de la mobilisation du parrainage.**

Au travers l'analyse de la sélection des parrains par les structures, nous montrons également que les critères de sélection sont relativement convergents. Outre **le critère de l'activité des parrains et marraines qui est prépondérant** pour la majorité des structures, deux critères semblent essentiels : le statut social (cadres/chefs d'entreprises), **la disponibilité**. Ces deux critères sont garants de la **qualité du réseau des parrains**, qui, par leur statut social sont considérés comme légitimes aux yeux des parrainés notamment, et qui par leur disponibilité peuvent consacrer du temps et de l'écoute à des parrainés ayant besoin d'un déclic, dans leur relation d'accompagnement. Les différents acteurs de la relation de parrainage (prescripteur, structure, parrain, parrainé) s'accordent à dire que **la qualité des parrains est un facteur de réussite de la relation de parrainage.**

Enfin, l'analyse des pratiques d'orientation vers le parrainage en lien avec le choix de tel ou tel parrain souligne qu'il existe des diversités de recours : soit dans une logique métier/réseau clairement affichée, soit dans une logique remobilisation/confiance en soi/valeurs humaines/affinités, ou bien lorsque l'accompagnement déjà en place ne fonctionne plus.

Les logiques de recours sont associées aux modalités de constitution des binômes : **dans une logique métier/réseau**, la constitution du binôme allie le domaine professionnel d'intérêt du parrainé et le domaine d'activité des parrains et **dans une logique de reprise de confiance en soi**, de coup de pouce, ce sont plutôt les valeurs humaines, les affinités pressenties qui vont être utilisées. Quel que soit le cas de figure dans la constitution du binôme, excepté le cas où celui est réalisé par tirage au sort, il nécessite de la part du référent parrainage une bonne connaissance de l'ensemble des parrains pour constituer le meilleur binôme possible.

5. Les pratiques du parrainage : une large palette de postures et de registres d'intervention

L'objectif de cette partie est de répondre aux interrogations autour de la phase de mise en œuvre du parrainage. Les pratiques des réseaux sont passées en revue et analysées : le cadre des rencontres, leur temporalité, le rôle des référents parrainage, et enfin les différents registres d'accompagnement mobilisés par les parrainés/marraines (relationnel, coaching, réseau professionnel...).

5.1 Un cadre d'action souple permettant des pratiques d'actions plurielles et diversifiées

Selon les structures, le cadre de déroulement du parrainage est plus ou moins défini par des règles de fonctionnement s'appuyant notamment sur les critères d'éligibilité définis par l'instruction.

Les pratiques des acteurs du SPE (missions locales, CAP Emploi) sont très variables.

Dans une mission locale, le parrainage est centré sur la recherche d'emploi et la préparation des entretiens de recrutement. Cinq entretiens sont réalisés en moyenne sur une période qui peut aller

jusqu'à 6 mois, mais les parrains/ marraines peuvent aussi être sollicités « en urgence » lorsqu'un jeune souhaite préparer un entretien de recrutement.

Le cadre s'adapte en fonction des objectifs du parrainage. Ainsi, lors d'un groupe de travail associant les parrains/marraines de cette mission locale, ceux-ci ont largement mis en avant leur organisation qui s'appuie sur des interventions préparées en fonction des besoins des jeunes et de la possibilité de mobiliser d'autres parrains / marraines au fur et à mesure de l'avancée dans le parcours.

Il ressort des échanges qu'il y a « *plusieurs réseaux dans le réseau* » : un réseau de parrains / marraines qui travaille sur la remise à niveau, les savoir-être ; un réseau pour aider à définir ou à tester le projet professionnel et pour préparer les entrées en formation ; et enfin, un dernier réseau qui intervient pour faciliter l'accès à l'emploi. L'enjeu étant, comme le soulignent les parrains / marraines, de franchir la porte de l'entreprise.

« On se les 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 rôle ». Un parrain

Dans une des structures hors SPE, une souplesse importante est laissée dans les modalités de rencontre. Ce sont les parrains/marraines qui fixent les dates et horaires des rendez-vous avec les filleuls. Ils se rencontrent dans les modalités qui leur conviennent.

Cependant, dans d'autres cas, un minima peut être fixé : six semaines d'accompagnement et trois entretiens obligatoires d'1h à 1h30. Ensuite chaque binôme est libre de s'organiser comme il le souhaite.

Les différents réseaux de parrainage recommandent très fortement de privilégier les rencontres en présentiel. Dans une très grande majorité, les parrains/marraines partagent cet enjeu, qui constitue bien souvent une des raisons de leur engagement et de leur souhait de vivre une relation, une expérience. Pour les parrains et marraines, il est nécessaire de se rencontrer, pour se connaître et construire une relation.

« Il faut des rdv en face à face... par téléphone, on ne crée pas de confiance. On peut ensuite aborder des sujets plus légers, humour etc. C'est ce qui crée la relation : la 1re fois, je prends 3h, j'en ai besoin pour se connaître ». Parrain

Les modalités de ces rencontres sont diverses. Elles peuvent autant se réaliser dans le milieu professionnel que dans des endroits plus neutres (salle réservée, café). C'est au parrain / marraine de s'organiser avec le ou la filleule : « *Il faut se voir, boire un verre* » (Parrain).

Certains parrains/marraines n'hésitent pas à changer le cadre et le contexte de la rencontre, et notamment à marcher en extérieur avec leur parrainé. Selon leur analyse, varier les lieux peut permettre d'amener les parrainés à sortir de leur zone de confort.

D'autres souhaitent que le premier rendez-vous se déroule en entreprise, afin « de plonger » le filleul dans l'environnement professionnel. Cela permet au parrainé de connaître l'environnement professionnel et de renforcer l'effet de légitimité du dispositif et/ou sa dynamique orientée « emploi et entreprise ».

« Moi, je tiens à les recevoir dans le milieu professionnel pour qu'ils puissent être dans l'entreprise. Je garde ma casquette de DRH ». Marraine

Ce sont parfois les parrains et les marraines qui se déplacent dans les locaux de la structure pour rencontrer les filleuls

La crise sanitaire et les confinements ont nécessité des adaptations avec en particulier le développement de l'usage des visioconférences.

Le nombre de parrainés accompagnés de façon concomitante peut être variable selon les réseaux, le statut et les souhaits des parrains/marraines.

A l'exception d'une structure⁶ qui pose comme règle du jeu « 1 parrain et 1 parrainé » une fois le matching opéré, le nombre de parrainés accompagnés par un même parrain / marraine de façon concomitante varie d'une structure à l'autre voire d'un parrain / marraine à l'autre, au sein d'une même structure.

Les souhaits des parrains / marraines ainsi que leur disponibilité sont pris en compte. Dans ce cadre, ce n'est pas tant la catégorie d'appartenance du réseau de parrainage (SPE ou hors SPE) qui détermine le nombre de parrainés accompagnés que le statut du parrain / marraine.

Pour des professionnels en activité, moins aisément disponibles que des retraités, la multiplication des parrainages n'est pas aisée.

Des réseaux qui dans une grande majorité proposent un appui aux binômes.

Si le suivi de la relation de parrainage n'est pas formalisé en tant que tel, il est néanmoins présent et stipulé au lancement du parrainage, dans le cadre d'une charte d'engagement signée par l'ensemble des acteurs en présence.

En cas de difficultés dans la relation de parrainage, le référent parrainage peut intervenir et proposer une médiation (compréhension des difficultés, changement de parrain/marraine le cas échéant, bien que cette situation apparaisse relativement peu fréquente).

Dans les structures de parrainage ne relevant pas du SPE, les référents réalisent un suivi du parrainage se traduisant notamment par :

- Des appels réguliers des parrains/marraines, voire de façon systématique après un rdv du binôme parrain/ parrainé,
- Des bilans à mi-parcours, qui dans certains cas, peuvent réunir les parrains et filleuls,
- Des bilans à la fin du parrainage.

Dans ce cadre, le référent parrainage joue un rôle pivot essentiel en s'assurant que la relation établie fonctionne.

Dans la plupart des structures, peu de coopérations repérées entre les parrains/marraines et les conseillers pendant l'accompagnement.

À l'issue du parrainage, un bilan est réalisé dans la majorité des structures. Il est en règle générale rédigé par le parrain/marraine et transmis au chargé de mission parrainage ou au conseiller, prescripteur de l'action. Ce bilan est l'occasion de revenir sur les actions conduites et sur ce qu'il reste à faire pour poursuivre la dynamique engagée avec le parrainé.

Pendant le parrainage néanmoins, dans une grande majorité des structures, les coopérations et échanges entre les parrains/marraines et les conseillers apparaissent peu développées. A l'exception de deux missions locales, le parrainage suit son cours en relative autonomie. Les conseillers et les parrains / marraines n'échangent pas directement sur la situation de la personne parrainée. Le binôme parrain / parrainé avance de son côté et l'accompagnement avec le conseiller se poursuit.

Pour autant, au sein de ces deux missions locales, la situation diffère car « les parrains font partie des murs ». L'articulation entre le parrainage et l'accompagnement est facilitée du fait de l'intégration du réseau de parrainage au sein même de la structure et de la plus grande disponibilité des parrains / marraines lorsqu'ils sont retraités. Cette organisation va influencer les modalités d'intervention des parrains / marraines à différents moments du parcours d'accompagnement, permettant parfois

⁶ Structure 1 : association non-membre du SPE

d'organiser des entretiens tripartites, et/ou des interventions plus spécifiques et courtes à un moment précis du parcours, dans une logique d'appui technique momentané (à un entretien d'embauche par exemple). **Ce schéma d'intervention et de connexion entre parrains /marraines et conseillers est relativement moins présent au sein des structures hors SPE.**

Dans les structures relevant du SPE, ce sont les référents parrainage qui assurent le lien avec les conseillers prescripteurs aux différentes étapes et principalement lors du bilan du parrainage. Il est néanmoins tout à fait possible qu'un filleul / filleule échange sur son parrainage en cours avec son conseiller et que cela enrichisse ainsi le travail d'accompagnement. Cette distance constatée ne signifie pas que le parrainage est déconnecté de l'accompagnement : il constitue une ressource à la disposition du conseiller.

Dans une structure, la référente parrainage contacte régulièrement les conseillers / conseillères pour faire un point sur les avancées du parcours des jeunes et communique ces informations aux parrains / marraines qui sont en demande des résultats obtenus.

5.2 Des registres d'intervention hétérogènes et qui témoignent de la richesse des actions proposées

Les mots utilisés par les parrains / marraines pour qualifier leur expérience du parrainage témoignent de la grande diversité des approches et des pratiques.

- La dimension relationnelle fortement évoquée et qui apparait centrale, e caractérise par des termes tels que :

« Proposer une main tendue, apporter une oreille attentive, construire progressivement une relation avec la personne qui va lui permettre d'avancer, de reprendre confiance, créer le climat propice pour se livrer ». Un parrain

« Notre relation est telle que, elle compte vraiment à mes yeux, je la considère comme quelqu'un d'important. Elle tient une place dans ma vie ». Une filleule

- La relation personnelle entre le binôme permet au jeune de se sentir soutenu :

« Professionnellement parlant, mon parrain il me connaît. Il m'encourage. Nos parents ne savent pas vraiment ce qu'on fait, mais mon parrain/marraine me connaît bien ». Un filleul

- Il s'agit beaucoup de « rassurer, créer un petit déclic ». Spécifiquement dans une structure où l'enjeu de la « reconstruction » personnelle et professionnelle liée au handicap est essentiel :

« Je pense pouvoir apporter une oreille attentive, c'est hyper important car les personnes sont en difficulté, des gens malmenés, cabossés, essorés, burn out... Il faut écouter ce qu'il/elle a à dire, et les cas échéant activer des réseaux, clarifier l'orientation pour éviter de retrouver le burn out ». Un parrain

- Cette dimension relationnelle peut se construire grâce à un cadre moins formel que celui de l'institution et l'enjeu de valorisation est alors très fort :

« Elle arrive dans un cadre neutre, sans aucune pression. Une fois que la mise en confiance est là, elle livre directement l'état d'esprit d'où elle est en est. On est que tous les deux, personnes n'entend, sans stress, une relation se construit progressivement. Elle a besoin d'entendre qu'elle est capable et que le plus beau reste à venir. Il faut vous reconstruire doucement, retrouver un emploi malgré la maladie, le handicap, et il faut du temps ». Un parrain

Cette relation de parrainage est alors bien différente de celle qui peut se construire avec un professionnel. Elle peut même parfois se situer dans un registre plus intime avec des mots utilisés tels que « *l'affection, la confiance* ».

- L'écoute et la prise en compte de la personne dans sa globalité

Ces dimensions permises par la relation de parrainage sont jugées essentielles par tous les acteurs rencontrés. Elles sont très appréciées des parrainés, mais aussi des parrains / marraines qui s'engagent majoritairement dans cette démarche pour vivre eux aussi une expérience enrichissante.

« Je me souviens d'un homme de 40 ans avec une famille, du jour au lendemain on lui fait comprendre qu'il n'est rien du tout. Il avait témoigné en assemblée de X pour dire qu'il avait trouvé dans la marraine un regard, une écoute. Ça a été déclencheur. Ensuite il a repris confiance. » Une marraine

Si le travail du parrain/marraine cible la question de l'emploi, la relation de proximité peut conduire à des échanges plus personnels, confrontant le parrain / la marraine à des problématiques pour lesquelles ils/elles ne sont pas compétents.

« Pour les problématiques très personnelles, comme la santé par exemple, on n'empêche pas le parrain/marraine de travailler dessus avec son filleul, car ils ont une relation humaine. On accompagne un peu le parrain/marraine sur le volet social, mais on va surtout orienter vers d'autres acteurs » Une responsable parrainage

Cette dimension relationnelle, socle du parrainage, implique par conséquent de la « proximité et de la disponibilité ». Le parrainage est pensé comme une relation qui implique de se connaître, se rencontrer et partager une expérience. Elle met, de fait, une approche trop éloignée ou distancielle, de côté.

- Une posture de « conseil / coaching » très largement mobilisée

La dimension relationnelle, qui se construit progressivement dans le temps, autorise alors à mobiliser une posture de « coach ». Ce registre du coaching est très largement mobilisé par les parrains/marraines.

« Donner des conseils, aider à la validation le projet », mais aussi de « guider, sortir de l'instantané, rationaliser, rythmer des actions, donner un but ». Des parrains

Mais au-delà du conseil professionnel et orienté sur le projet, les parrains/marraines sont attentifs à accompagner les parrainés dans une dimension plus globale et à « *prendre du temps pour se poser, porter un regard sur le projet, sur eux, leur savoir-être* ».

De nombreux parrains/marraines commencent par travailler sur le projet et le CV. C'est très souvent une démarche ponctuée d'étapes, progressive, qui aide le parrainé à affiner son projet, ou plus largement ses envies, à mieux comprendre le marché du travail, les processus de recrutement, et ainsi à développer d'autres stratégies de recherche d'emploi.

Le registre du parrainage est ici très largement « préparatoire », dans la continuité et la complémentarité du travail des prescripteurs ayant déjà œuvré dans leur accompagnement à la préparation à la recherche d'emploi :

« Je crois beaucoup à deux paramètres : retrouver confiance en soi, et ça passe par la posture, la manière de s'exprimer. Le CV est moyennement lisible, donc je lui demande de bosser dessus et tant que je n'ai pas reçu le CV retravaillé, je ne lui donne pas d'autre rdv. Quand c'est fait, je lui donne un 2ème rdv où on fait une simulation d'entretien d'embauche. Je lui donne les codes de l'entretien, je le prépare à répondre à ces questions, à réfléchir aux questions posées ». Un parrain

« J'aide à chercher les entreprises, je vois chaque semaine avec elle si elle a bien prospecté les hôpitaux, pourquoi elle n'a pas accepté tel job, on fait un suivi. Je vais continuer à la suivre jusqu'à ce qu'elle soit contente, jusqu'à ce qu'elle ait trouvé le travail qu'elle souhaite. Mais effectivement le CV est le premier contact, c'est le point de départ. On leur demande d'étoffer, d'expliquer ». Une marraine

Dans ce même registre « préparatoire », le travail sur la confiance en soi est un point fort de la relation de parrainage, et cela passe par une valorisation des compétences déjà présentes sur le CV :

« Ils peuvent trouver des infos sur les recruteurs : je les fais travailler sur l'offre d'emploi, utiliser les informations, sur les entreprises, en cherchant des informations. Leur faire toucher du doigt qu'ils peuvent se placer sur un plan professionnel, de ce qu'ils peuvent apporter sur le plan professionnel ». Une marraine

Le parrain/marraine cherche aussi à ouvrir le champ des possibles :

« Identifier les bons chemins, le champ des possibles ou non. Phase où je leur rappelle que les recruteurs ne sont pas dans des schémas types, mais sont des humains. Ce qui m'intéresse c'est qu'ils reprennent le manche, cette étape de déconstruction est majeure ». Une marraine

- Une mobilisation du réseau professionnel qui apparaît variable et n'est pas toujours formulée comme un objectif premier

La mobilisation du réseau professionnel constitue une pratique pour une majorité de parrains/marraines. Pour autant, elle n'apparaît pas dans tous les contextes étudiés comme une priorité ou une action centrale. Elle est en effet variable selon les réseaux et demeure connectée avec les attendus du réseau.

Dans un contexte de constitution du binôme orienté « métier », la mobilisation du réseau professionnel sera un enjeu clé du parrainage. A l'inverse, dans un réseau qui constitue le binôme dans un registre plus orienté sur le « feeling », ou les « centres d'intérêts », c'est le registre du coaching qui peut prendre une place plus centrale.

La mobilisation du réseau professionnel peut également s'effectuer dans une logique d'immersion en entreprise : **faire vivre des expériences**

Certains des parrains et marraines s'inscrivent davantage dans une relation expérientielle, par une aide à la mise en immersion en entreprise. Dans une structure, une marraine propose des immersions d'une semaine dans son entreprise ou celle d'une entreprise qu'elle connaît bien si elle constate que le parrainage stagne. L'objectif est alors de repérer l'entreprise dans laquelle le parrainé pourra valoriser ses compétences.

Dans ces pratiques, le parrain/marraine est en position davantage pro-active et met à profit son réseau de manière très directe. Il prospecte lui-même les opportunités de stage ou d'emploi qu'il propose à son filleul, tout particulièrement dans des parcours difficiles, où la reprise de confiance en soi n'aboutit pas et où le filleul a peu d'opportunités.

Dans cette logique, le parrain/marraine mobilise alors un registre plus « expérientiel ». Il ne s'agit plus uniquement d'accompagner le parrainé dans une logique adaptative (projet, lettre de motivation, CV...), mais plutôt de le mettre en mouvement afin de lui faire vivre des expériences sur lesquelles il peut capitaliser de la confiance.

« J'ai aidé à trouver des sociétés dans lesquelles elle pouvait utiliser l'anglais, elle a prospecté, elle a créé sa propre structure. Donc moi j'ai cherché des entreprises qui pourraient être intéressées : dans les jeux vidéo, en informatique... ». Une marraine

- Un accompagnement ou suivi dans l'emploi peu mobilisé dans les structures rencontrées

Tous les réseaux de parrainage ne formulent pas une demande explicite aux parrains/marraines de poursuivre l'accompagnement en cas de reprise d'emploi, notamment quand la durée du parrainage a atteint les 6 mois. Pour autant, rien n'empêche le parrain/marraine de poursuivre cet accompagnement, et certains se sont déjà engagés dans cet appui au parrainé.

EN SYNTHÈSE

Les registres d'intervention des parrains/marraines sont particulièrement diversifiés. La dimension « relationnelle » et le registre du « conseil / coaching » sont très fortement mobilisés. Ils priment parfois sur le registre de mobilisation du réseau professionnel.

Les parrains/marraines revendiquent une posture qui favorise la relation de confiance, de proximité, de bienveillance, complétée d'une posture de repère, de cadrage. Cette relation de parrainage est vécue comme une expérience différente à chaque fois, un défi, dans laquelle le parrain / marraine expérimente et apprend parfois autant que la personne parrainée.

Même si l'ensemble des réseaux s'inscrit dans le cadre de l'instruction et cible l'objectif d'insertion professionnelle, les pratiques de parrainage diverses et plurielles développées par les parrains et les marraines sont liées aux personnalités et expériences de ces derniers. Elles sont également fonction de l'organisation du réseau de parrainage et de son positionnement, qui de fait, influence le processus de recrutement des parrains/marraines, les objectifs assignés à leur mission ainsi que leurs modalités d'intervention.

Synthèse des registres d'intervention des parrains / marraines, très riches et très variés :

- **Du travail sur soi, dans un registre « relationnel »** : temps de travail sur soi, sur son projet professionnel, mais aussi plus largement sur ses envies, sur le « moteur » qui fait avancer ; aide à la prise de recul, à la compréhension du « pourquoi cela ne fonctionne pas »...

-**Du coaching et des conseils** : simulations d'entretiens d'embauche, aide à la préparation à des concours, appui à la réalisation d'enquête métier, échanges relatifs aux évolutions des métiers, aux attentes des entreprises, en termes de compétences, mais aussi de posture professionnelle, de codes et valeurs admises et/ou attendues

-**De la mise en relation et en situation** : rencontres et mise en relation avec des entreprises, diffusion et partage de la candidature par le parrain/marraine, appui à la réalisation de stages et d'immersion...

6. Les résultats et les effets du parrainage

6.1 Un taux de sortie avec solution élevé, mais qui ne peut être uniquement attribué à l'action de parrainage

Au niveau national, le taux de sortie avec solution était de 56% en 2021 (en diminution par rapport aux années précédentes avec la persistance d'un contexte sanitaire au 1^{er} semestre 2021).

Dans les structures ayant fait l'objet des études ce cas, ce taux varie de 19% à 64%.

Dans celles relevant principalement du SPE, il varie entre 19 et 43 %, alors que dans les structures hors SPE, il se situe entre 57 % et 80 %.

Dans l'ensemble, et comme au niveau national, les résultats sont très positifs au regard des financements mobilisés. Les interlocuteurs rencontrés jugent que ce dispositif a « *un bon rendement* » et que c'est un des dispositifs d'accompagnement qui produit les meilleurs résultats :

« On est déjà à 60% de résultats, on n'a aucun dispositif qui fait mieux. » DREETS

Ces résultats probants ne peuvent pas être attribués à la seule action de parrainage, mais à un ensemble de contributions : la stratégie de recherche de solutions déployée par la personne parrainée, son engagement et sa mobilisation, l'accompagnement réalisé par les conseillers, les opportunités de mise en relation avec des employeurs et les opportunités d'emplois dans le territoire. C'est d'ailleurs ce que soulignent les DREETS rencontrées. Il n'en demeure pas moins que l'action de parrainage a des effets spécifiques, mis en perspective ci-après.

6.2 Des effets jugés très importants par et pour les parrainés⁷

- **Une bienveillance et une réassurance qui favorisent une dynamique de projection vers l'emploi**

Le parrain/marraine conseille, rassure et génère de la confiance. Le soutien moral et le besoin de se rassurer sont très souvent soulignés par les parrainés :

« Ça apporte un soutien moral, c'est très important. J'ai besoin de me rassurer. » Un(e) filleul(e)

« J'ai aimé cette action, car la preuve ça m'a aidé à trouver un emploi et le jour de l'entretien j'étais beaucoup plus sûr de moi. » Un(e) filleul(e)

La relation de confiance instaurée par le parrain/marraine, les compliments qu'il/elle peut formuler apparaissent comme de puissants leviers de mobilisation :

« Je n'avais plus confiance en moi à force d'avoir des refus, de ne pas comprendre où cela bloquait. Avec ce regard extérieur, il pouvait me dire ce qui n'allait pas. Et d'avoir des compliments de mon parrain me disant que cela se voyait que j'étais quelqu'un de motivé malgré mon handicap ça remonte le moral et on reprend de l'estime de soi. » Un(e) filleul(e)

⁷ L'ensemble des verbatims proposés dans cette partie sont ceux des parrainés rencontrés

La parole est plus libre et l'intimité permise par cette relation permet de se confier plus facilement que dans un cadre institutionnel :

« Les langues se délient plus, on en dit plus au parrain sur ses doutes, c'est un peu plus intime. Le professionnel garde ses distances, et c'est normal. Il y a donc une autre forme de relation. Si le professionnel rentre dans l'intime, il fait l'éponge et il se met en difficulté. Ça permet de ne pas rester seul. » Un(e) filleul(e)

Le temps accordé joue un rôle essentiel, en particulier pour les personnes fragiles et/ou qui s'engagent dans un long travail de deuil ou de reconstruction professionnelle. Les conseils dépassent le cadre professionnel et cherchent à aider le parrainé à « prendre soin » :

« Je devais faire le deuil de mon ancien métier »...« Cela m'a permis de retrouver confiance en moi. Le fait que mon parrain ait confiance en moi m'a fait remonter l'estime que j'avais »...« J'ai travaillé vraiment beaucoup sur la confiance en moi, c'était très bas : elle m'a donné des outils, des mots positifs, à relire régulièrement que je prenne soin de moi. » Un(e) filleul(e)

- **Une disponibilité et une relation privilégiée qui permet de solliciter le parrain/marraine dès que le besoin se présente, dans le cadre de parcours qui ne sont jamais linéaires et de parrainés qui ont besoin d'un accompagnement « rapproché »**

Le parrain/marraine est disponible et joignable quand le besoin se fait ressentir. Il/elle peut être contacté parfois sans objectif particulier, mais simplement dans un besoin d'échange, de feed-back, de réassurance.

Dans ce cadre, il apporte une réelle plus-value complémentaire dans une dynamique d'accompagnement qui n'est pas structurée comme dans le cadre institutionnel classique. Cadre classique qui n'est pas complètement adapté à la réalité itérative des parcours (des rendez-vous réguliers et fixés à l'avance) et des besoins d'interaction régulière demandée par les publics accompagnés :

« J'ai plus de facilité à contacter mon parrain. Je lui passe juste un coup de fil, même pour juste discuter, car un lien se crée, c'est différent du CIP. Dès le début, on s'est bien entendu. Quand on voit les conseillers, ils sont débordés et n'ont pas le temps de parler de tout. » Un(e) filleul(e)

Le parrain/la marraine devient une ressource créatrice de lien social durable. Il/elle est identifié comme une personne référente sur laquelle « on peut compter ». Il aide à rompre l'isolement, et le cas échéant de manière durable dans un contexte où la relation dépasse les 6 mois d'engagement initial :

« Le parrain ou la marraine aide à ne pas casser le lien, à être en lien avec les autres »...« La rencontre avec ma marraine est une bonne expérience, une certaine complicité s'est créée pendant cette période et je sais que je peux compter sur elle encore maintenant si besoin. » Un(e) filleul(e)

- **Une relation de proximité qui favorise le partage d'expérience, du propre vécu du parrain/marraine et favorise la projection du parrainé vers l'emploi**

À la différence du conseiller, qui se doit de se positionner dans un registre professionnel, fait de neutralité, le parrain/marraine, du fait de son statut de non professionnel de l'accompagnement, peut témoigner de son vécu, partager son expérience, se livrer et se raconter :

« Elle m'a parlé de son parcours, donné des conseils au niveau vie pro et perso. Elle donne beaucoup son point de vue sur sa vie perso, elle partage son parcours, alors que le conseiller reste sur la dimension professionnelle. » Un(e) filleul(e)

Le parrain/marraine peut partager ses réussites, mais aussi ses échecs. Il/elle ouvre alors la possibilité d'une projection, d'un espoir de trouver des solutions :

« Ma marraine avait aussi une RQTH, donc elle a vécu des choses aussi. Ça m'a aidé à me redonner confiance »...« Il m'a apporté des conseils plus précis, basés sur son expérience à lui »... « jamais je n'aurais pensé à avoir un échange avec un directeur de structure ! » Un(e) filleul(e)

« C'était très nouveau pour moi. Mon parrain était très agréable et il a fait beaucoup de choses pour moi. Cela m'a beaucoup aidé. Aujourd'hui, je suis en formation. J'ai commencé depuis deux jours et je suis très contente ! » Un(e) filleul(e)

- **Un apport de conseils jugés concrets, opérationnels, et qui aident à mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et à développer à terme sa propre autonomie**

Le parrain/marraine apporte un point de vue différent et complémentaire qui permet de valider le cas échéant le projet, mais aussi de permettre au parrainé d'envisager d'autres pistes :

« C'est plutôt du conseil et pas « fait si ou fait ça », dans la bienveillance. Tu pourrais peut-être faire ça ou faire ça, ce n'est pas imposé »... « Je suis super bien suivi par ma conseillère, mais je voulais valider mon projet. Ma marraine m'apporte un point de vue différent. Elle m'amène sur d'autres pistes »...« Deux avis, conseiller plus un avis extérieur, c'est mieux, ça rassure. » Un(e) filleul(e)

Le parrain/marraine permet également de mieux comprendre le monde professionnel et parfois plus largement la société et son fonctionnement :

« J'ai été aidée pour ma lettre de motivation et j'ai pu envoyer mes candidatures à certains de ses partenaires »...« C'est des orientations, des conseils pratiques. Je ne connaissais pas bien le système français avec certains détails donc elle m'a beaucoup aidé dans ce sens-là. (...) Cela m'a permis de comprendre beaucoup de choses sur la recherche d'emploi et la formation. J'ai compris beaucoup de choses sur le monde professionnel. » Un(e) filleul(e)

Le fait que le parrain /la marraine soit au sein de l'entreprise légitime les clés de compréhension de l'environnement professionnel, du fonctionnement des organisations. Le parrain/marraine prodigue des conseils précis et perçus comme plus concrets, opérationnels et renforce l'autonomie :

« Il a un pied à l'intérieur du monde dans l'entreprise, et pas un regard externe comme un conseiller en insertion »... « Ça apporte les connaissances sur le fonctionnement des entreprises, ça aide à voir comment chacun est organisé dans le travail »...« Ils sont dans le boulot, l'environnement pro, ils connaissent ! » Un(e) filleul(e)

Et notamment lors du passage obligé et parfois très redouté de l'entretien d'embauche :

« Ma marraine m'a donné des orientations pratiques pour un l'entretien d'embauche, le fait d'adapter sa lettre de motivation à chaque offre, adapter son profil, j'ai beaucoup appris dans ce sens. » Un(e) filleul(e)

« Il m'a amené à mieux préparer la fin de l'entretien, lorsque le recruteur demande si on a des questions à lui poser sur des points qui n'auraient pas été abordés »... « Grâce à elle, j'ai retrouvé de l'autonomie dans mon champ professionnel. »Un(e) filleul(e)

- **Des mises en relation et une ouverture du réseau professionnel qui favorisent l'expérience et la mise en mouvement, en action**

Le parrain/marraine ouvre les portes de son réseau et met en lien avec ses contacts :

« Il m'a apporté ses contacts »...« Il m'a aidé à faire du réseautage, à utiliser, LinkedIn de manière optimale, à me faire repérer »...« Il a un réseau assez important. Ce n'était pas le même métier que moi, mais il a fait passer mon CV. C'est lui qui a ouvert les portes. »Un(e) filleul(e)

L'ouverture et le partage du réseau sont essentiels, et particulièrement pour des demandeurs d'emploi qui ont, pour diverses raisons, un réseau peu développé :

« J'étais de retour en France après quelques années, c'était top d'avoir du réseau. Mon parrain travaillait dans une grande agence d'intérim. Il m'a fait rencontrer un chasseur de têtes et m'a mis en contact avec pas mal de personnes. »Un(e) filleul(e)

Le parrain/marraine, à travers la dynamique de mise en réseau, fait vivre des expériences au parrainé. Il le met en action, au travail, et mobilise le pouvoir d'agir :

« Avec ma marraine, j'ai eu plein de RDV, plein de gens rencontrés avant ma formation ! ...Elle est une très belle personne qui m'a aidé en me suggérant à un EHPAD où j'ai pu regagner confiance en moi et en me prouvant que j'étais capable malgré mon handicap. » Un(e) filleul(e)

Si les professionnels de l'emploi proposent ou recommandent aux demandeurs d'emploi de réaliser des enquêtes métier, celles-ci sont rarement accompagnées, et les personnes se retrouvent souvent seules face à ces démarches. Oser contacter un employeur, demander à un employeur de consacrer du temps ne sont pas toujours aisés, notamment quand la confiance et/ou l'estime de soi font défaut. Il suffit donc, parfois, que le parrain/la marraine ouvre une porte, recommande, pour que la dynamique se mette rapidement en place :

« J'ai eu l'occasion d'effectuer un stage de découverte. J'ai eu mon entretien et ma validation pour intégrer la formation »...« J'ai rencontré plein de gens, j'ai été sollicitée, encouragée. J'ai postulé et ma marraine a pris contact avec l'employeur. J'ai obtenu le poste. Je suis arrivé sur mon poste, je connaissais déjà beaucoup de monde, je me sentais déjà intégrée, je savais avec qui discuter. » Un(e) filleul(e)

Le parrain/marraine, en ouvrant simplement une porte, permet un lien, « adoube » son parrainé, qui se sent légitime à engager des démarches :

« C'est important d'être reconnu. J'ai du mal à rencontre toute seule. Elle m'a aidé à ouvrir des portes, me sentir reconnu : je n'arrive pas comme un cheveu sur la soupe, ça ouvre des portes. »Un(e) filleul(e) »

C'est la mise en action qui est jugée utile pour le parrainé : « Mon parrain me donnait des choses à faire. Il était très intéressant, expérimenté. » Un(e) filleul(e)

Et même si le parrainage ne débouche pas directement sur un emploi, il constitue un levier central dans le parcours qui peut permettre ensuite de trouver un travail :

« L'aide était réelle. Ça n'a pas débouché directement, mais j'ai eu pas mal de contacts. Puis j'ai été contactée par une entreprise en début d'année. J'ai fait jouer la carte parrainage car je devais désigner 6 ou 7 références, pour que l'entreprise puisse les contacter. J'ai désigné mon parrain. Ça a joué un rôle dans le fait d'obtenir le poste. » Un(e) filleul(e)

6.3 Le point de vue et les témoignages de l'ensemble des acteurs apparaissent unanimes quant à la plus-value du parrainage.

Qu'il s'agisse des parrainés eux-mêmes, mais plus largement des équipes des DREETS/DDETS, des prescripteurs et des parrains/marraines, **les différents acteurs interrogés témoignent d'un attachement important à la démarche de parrainage**, perçue comme très qualitative et complémentaire aux autres dispositifs publics d'accompagnement vers l'emploi. Au-delà des indicateurs qui attestent que, dans bien des cas, l'accès à l'emploi est majoritaire pour les parrainés, les effets du parrainage sont à identifier dans d'autres dimensions, psychosociales et comportementales.

Le parrainage, en mobilisant des citoyens et citoyennes impliqués et qui partagent d'abord et avant tout de leur temps, de leur expérience et de leur engagement, est positionné différemment du cadre institutionnel classique des politiques publiques. Il offre des marges d'adaptation, de créativité, de souplesse et de flexibilité.

En toute logique, les études de cas illustrent des pratiques très diverses, mais qui s'inscrivent néanmoins très majoritairement dans les attendus et le cadre de l'instruction de 2016. Une seule étude de cas semble « déborder » du cadre en inscrivant le parrainage dans un contexte et une durée qui dépassent le seul enjeu de l'insertion professionnelle pour proposer un parrainage dans une démarche de plus long terme et ainsi plus proche des attendus du mentorat.

Les pratiques de parrainages observées sont majoritairement centrées sur l'objectif très qualitatif de faire vivre une aventure à un parrainé et son parrain/marraine.

Le binôme et la rencontre qui se construit dans le temps en sont donc les ingrédients principaux, et une majorité de réseaux accorde ainsi une attention particulière à ce que cette rencontre se déroule dans les meilleures conditions. Néanmoins, certains réseaux s'inscrivent dans d'autres dynamiques, qui positionnent parfois le parrain/marraines dans une logique non plus d'accompagnement durable, mais plus orienté vers un appui ou une ressource ponctuelle, moins durable, que peut représenter le parrain/la marraine.

En complément de ces pratiques de parrainage individuel, les parrains/marraines interviennent parfois dans le cadre de séances collectives pour partager leur expérience et connaissance de l'entreprise (présentation de métiers, échanges autour des codes, organisation et attentes des entreprises...).

Un certain nombre de ressorts de nature psychosociale, qui sont au cœur de la relation de parrainage et qui constituent les principaux facteurs explicatifs de la réussite des actions de parrainage ont été déjà identifiés dans de précédentes recherches⁸. Ils sont confirmés dans ce travail d'évaluation.

« Le statut du parrain, l'image que véhicule ce dernier, l'entreprise à laquelle il appartient ou encore l'écoute qu'il accorde à son filleul... constituent autant d'éléments qui génèrent [...] des retombées positives sur le plan psychologique (de l'espoir, un surcroît de motivation, etc.), lesquelles peuvent jouer positivement sur l'image qu'il a de lui-même. Cet effet joue encore plus quand le parrain est intimement persuadé que son filleul a du potentiel et des compétences et qu'il ouvre son réseau, c'est-à-dire quand « l'effet des attentes » (Trouillaud et Sarrazin, 2003) se combine avec « l'effet réseau » (Granovetter, 1973). »

⁸ Collard (D) et Suquet (JB) « le parrainage pour sortir de l'impasse ? ambiguïtés autour d'un dispositif favorisant l'accès à l'emploi » - « Nouvelle revue de psychosociologie ». 2019/2 N° 28

Cet accompagnement et ces conseils, proposés hors du cadre classique de l'accompagnement, hors institution, produisent des effets intrinsèques.

Le parrainage donne ou redonne parfois la parole et du temps dans un contexte où « *Les demandeurs d'emploi ont finalement peu d'occasions de parler de leur chômage, en prenant leur temps, sans enjeu immédiat sinon celui de partager leurs difficultés et de faire connaître leurs difficultés. La denrée rare que fournit l'accompagnement en binôme, c'est cet espace communicationnel (Habermas, 1987) ou transitionnel (Winnicott, 2010) qui leur fait le plus souvent défaut et qui devient un point de repère, un point fixe, dans un parcours difficile et dans un temps déstructuré.* »⁹

Si les conseils prodigués et les pistes de travail engagées peuvent s'avérer proches voire identiques à ceux formulés par le conseiller en insertion, ils n'ont pas le même impact, du fait même de l'interlocuteur qui les formule. Pour les parrainés, le parrain/la marraine « *sait de quoi il parle, il est du métier.* »

De fait cette relation, vécue comme plus informelle, plus libre ouvre une forme de liberté: « *on est hors de l'institution dans une liberté de rencontre, liberté de dialogue, dans un état d'esprit différent dans la façon dont je vais inter agir avec mon parrain.* »

Dans cette relation « on peut s'autoriser à dire des choses qui ne seront pas nécessairement évoquées auprès du conseiller. »

6.4 Des effets sur les acteurs de l'accompagnement

Si le parrainage apporte une réelle plus-value aux parrainés, l'évaluation met en lumière ce qu'il est susceptible d'apporter en outre aux prescripteurs/conseillers en insertion professionnelle qui orientent vers cette démarche. En un sens, le parrainage est une démarche qui contribue à améliorer l'efficacité globale de l'accompagnement vers l'emploi de l'ensemble des acteurs.

Ces effets sont confirmés par les professionnels qui, eux-mêmes, font évoluer leurs pratiques où enrichissent leur accompagnement. En effet, quand les prescripteurs mobilisent le parrainage dans une logique de « déblocage » d'une situation, il s'agit bien d'une ressource qui vient enrichir l'accompagnement. Le prescripteur peut ainsi mobiliser un parrain/marraine comme ressource pour lever des barrières, libérer une parole, et ainsi enrichir son travail d'accompagnement :

« J'ai parfois la tête dans le guidon, le parrain/la marraine est susceptible de repérer d'autres choses, de débloquer des situations. Avec Mr X, je n'arrivais pas à lui faire décrocher un premier entretien. Il a rencontré son parrain et très vite, il a décroché un entretien...Le parrain /marraine voit d'autres choses, il/elle peut débloquer des situations. » Conseiller/prescripteur

Peu en contact avec les entreprises, et principalement « dans le bureau », les conseillers identifient les limites du conseil qu'ils sont susceptibles de proposer :

« Nous, on reste dans le bureau. Les marraines et parrains connaissent les évolutions du terrain, ce que les employeurs attendent, notamment quand ils travaillent dans les RH. Ils savent ce que l'on attend dans un entretien de recrutement. Nos conseillers échangent avec les entreprises, mais ils n'ont pas accès à toutes les petites subtilités de l'entreprise. » Conseiller/prescripteur externe

Enfin, le registre que l'on pourrait qualifier « hors institution » du parrainage est jugé particulièrement facilitant dans sa capacité à engager une dynamique de confiance qui exclut un contrôle.

⁹ Prendre soin bénévolement des demandeurs d'emploi. Portée, limites, transpositions possibles de l'expérience de Solidarités Nouvelles face au Chômage. Jean-Baptiste de Foucauld. Dans Prendre soin (2013), pages 349 à 359

6.5 Des effets sur les parrains/marraines

Des effets de la démarche peuvent être également identifiés sur les parrains/marraines eux-mêmes. Ils/elles témoignent des compétences qu'ils développent en pédagogie ou du gain qu'ils/elles peuvent avoir dans un sentiment d'utilité sociale. Un parrain/marraine bénévole qui s'investit dans cette démarche se professionnalise au titre de cette mission spécifique.

Si les parrainés apprécient et tirent parti de la relation de parrainage, les parrains/marraines en retirent également une richesse, une satisfaction, à découvrir notamment de nouveaux univers professionnels qu'ils/elles ne connaissent pas :

« C'est une richesse, j'apprends, parce qu'on ne parle pas du métier en soi, on ne parle pas d'une aide sur le métier. Par exemple un filleul, ingénieur en agronomie, m'a expliqué plein de choses que je ne connaissais pas, il ne cherchait pas de conseil sur son métier. » Une marraine

Ils en retirent également un enrichissement personnel qui peut leur apporter dans leur vie personnelle :

« j'ai discuté de sujets avec mon filleul que je n'avais jamais abordés avec mes enfants, ça m'a permis de devenir un meilleur parent je pense. » Une marraine

7. Conclusion et recommandations

7.1 Le parrainage, un dispositif singulier

Le parrainage vers et dans l'emploi est un dispositif singulier dans le large spectre des dispositifs de l'emploi et de la lutte contre les discriminations :

- Il s'appuie sur l'intervention des bénévoles, actifs et inactifs, prêts à donner de leur temps et se positionnant au service d'autrui dans un cadre dont les objectifs sont définis ;
- C'est un dispositif qualitatif mobilisant des réseaux de parrains et de marraines (de catégorie socio-professionnelle supérieure), de petites et moyennes tailles, ne s'inscrivant pas dans une logique de massification, mais privilégiant une « taille humaine » pour permettre le développement de relations de qualité et de proximité ;
- Il s'inscrit à la fois dans le cadre relativement normatif de l'accompagnement vers l'insertion professionnelle – le parrainage est d'ailleurs prescrit par un conseiller qui a jugé que cette proposition d'orientation pouvait faire sens au regard des besoins qu'il a identifiés dans tous les cas étudiés - mais s'en départit pour se situer dans un cadre « hors institution » grâce à ses qualités propres ¹⁰.

| | |
|----------------------|---|
| Volontariat | Les participants s'engagent sur une base libre et volontaire. |
| Engagement mutuel | Les participants sont tous les deux actifs et jouent chacun le rôle qu'ils ont déterminé en amorçant la relation |
| Souplesse | La latitude dans la relation permet des échanges et un apprentissage évoluant au rythme choisi |
| Générosité et écoute | Les discussions se font de part et d'autre. La relation n'est pas à sens unique, mais s'alimente plutôt mutuellement. |

- Le parrainage s'inscrit par ailleurs au moment de l'accompagnement où le projet professionnel est en cours de finalisation ou déjà élaboré, la relation de parrainage permettant d'éprouver ce projet professionnel.
- Il met en lien des mondes sociaux parfois très éloignés, soit en raison des origines sociales, des origines géographiques (résidents en QPV ou ZRR), ou d'un faible niveau de diplôme. En ce sens, le parrainage permet de réduire les inégalités d'accès à l'emploi, en apportant aux bénéficiaires les leviers qui leur font défaut dans leur parcours de recherche d'emploi (mise en réseau, confiance dans le projet professionnel et sa réalisation, estime de soi). Néanmoins, les interlocuteurs interrogés dans les DREETS font état de difficultés à atteindre les objectifs de réalisation de bénéficiaires résidant en QPV.
- Il n'y pas nécessairement d'articulation entre l'accompagnement réalisé par le conseiller et l'accompagnement réalisé par le parrain ou la marraine, hormis au moment du bilan, mais ce n'est pas le cas dans toutes les structures étudiées. C'est au parrainé de faire ses expériences de part et d'autre et s'il le souhaite de les évoquer à l'une ou l'autre des parties.

¹⁰ Guay et Lirette (2003)

7.2 Une théorie du changement globalement confirmée

La théorie du changement proposée est globalement confirmée par les investigations réalisées. Plusieurs éléments proposés dans cette dernière sont néanmoins questionnés à l'aune des investigations conduites.

- Le cas de l'auto-positionnement sur le parrainage n'a pas été identifié dans les structures rencontrées. Dans l'ensemble des cas étudiés, le parrainage est proposé par un conseiller.
- Un lien fort entre le conseiller en insertion, le parrain/ marraine et le parrainé dans les structures relevant du SPE qui n'est pas confirmée. Dans les structures (hors SPE) les référents parrainages jouent le rôle d'intermédiaire pour rendre compte des résultats du parrainage.

Ce que révèlent par ailleurs les investigations, c'est la diversité des usages du parrainage, mais aussi des pratiques. Cette diversité des usages souligne son caractère protéiforme et sa capacité à répondre à un large spectre de besoins du fait de ses qualités intrinsèques.

Plusieurs dimensions clés ont été identifiées :

- La bonne connaissance par les conseillers du parrainage vers et dans l'emploi et la facilité d'activation soit en interne soit en lien avec structure qui propose le parrainage ;
- La fonction de référent parrainage / animateur de réseau qui dans l'ensemble des cas étudiée, joue un rôle pivot auprès des différents acteurs et fait vivre le réseau ;
- L'existence d'un cadre d'intervention des parrains / marraines clair précisant les objectifs définis ;
- Une fois le matching opéré, une souplesse dans la mise en œuvre pour permettre à la relation établie de se développer ;
- La dimension qualitative du réseau de parrains / marraines, sa taille humaine qui permet de s'assurer de la réussite des mises en relation et d'animer le réseau.

7.3 Une évaluation d'impact du parrainage principalement à partir des matériaux qualitatifs recueillis

Les données de bilan montrent que les taux de sortie avec une solution (formation, emploi) sont en moyenne élevés (56% en 2021) avec cependant des écarts que l'on a pu observer dans les 8 structures ayant fait l'objet d'études de cas.

Mais, comme nous l'avons souligné, les résultats du parrainage sont probablement à aller chercher dans un ensemble de facteurs : en premier lieu la stratégie de recherche de solutions déployée par la personne parrainée, l'accompagnement réalisé par les conseillers, les opportunités de mise en relation avec des employeurs ... La contribution du parrainage aux résultats obtenus ne peut être facilement isolée, mais les effets que génère le parrainage peuvent être mis en lumière comme le propose la partie 5 du rapport, à partir des propos des différentes parties rencontrées dans le cadre de l'évaluation. Le parrainage produit des effets de nature psycho-sociale qui vont permettre une poursuite positive de parcours professionnel, au-delà de l'effet mise en réseau du parrain.

Les facteurs clés qui expliquent la réussite du parrainage sont donc dans le registre du temps consacré par le parrain à son filleul, son écoute, la mise en valeur des compétences du filleul, la reprise de confiance en soi vectorisée par la légitimité du parrain.

Même s'il reste en l'état difficile de mettre en lien les taux de sortie observés avec les pratiques et usages du parrainage, à partir du seul matériau qualitatif ; la diversité des pratiques et l'agilité des structures à mettre en œuvre le parrainage est un des éléments qui expliquent sa réussite.

7.4 Les pistes de recommandations

Deux niveaux de pistes de recommandations sont proposés :

- des recommandations centrées sur les bonnes propriétés du parrainage ;
- des recommandations relevant du registre des politiques publiques.

a) Les recommandations centrées sur les bonnes propriétés du parrainage

- Une véritable rencontre, socle du parrainage à privilégier

L'ensemble des acteurs interrogés partagent toutes et tous l'intérêt et la nécessité de se rencontrer, pour se connaître et construire cette relation durable, socle du parrainage. De fait, cette relation génère du plaisir et de la satisfaction, autant pour les parrainés que les parrains/marraines. Cette relation jugée enrichissante par toutes et tous tend à renforcer d'autant l'engagement bénévole. La qualité et la réussite du parrainage dépendent très fortement de la relation, du binôme qui va se construire dans le temps.

Ils/elles s'accordent à dire que le présentiel en face à face est le seul moyen de créer une véritable relation. Comme le formule une marraine, cette rencontre constitue aussi la meilleure façon d'envoyer un message fort qui dit au parrainé « *je t'offre de mon attention, de ma présence* ».

Aussi, si le parrainage ne doit pas fixer de cadre rigide, nous préconisons qu'il s'organise sur la base de rencontres régulières et en face à face afin que le binôme vive cette expérience et qu'elle puisse apporter pleinement à chacun.

- Développer les mises en relation avec les entreprises, sous toutes ses formes

Si la relation de confiance et de proximité autant que les dynamiques de conseil/coaching impulsées par les parrains/marraines se révèlent très bénéfiques, les témoignages recueillis dans cette évaluation confirment que le registre de mobilisation du réseau professionnel constitue une attente très forte des parrainés.

L'ouverture du réseau professionnel est particulièrement nécessaire et pertinente pour des demandeurs d'emploi disposant d'un réseau professionnel (ou plus largement social), peu développé. Se sentir légitime à solliciter un employeur reste perçu comme une réelle difficulté pour nombre de parrainés interrogés, notamment lorsque la confiance et/ou l'estime de soi font défaut.

Sans fixer là aussi un cadre trop rigide ou contraignant pour les réseaux de parrainage, il est essentiel que les parrains/marraines favorisent plus fréquemment les interactions avec les entreprises, sous toutes leurs formes. Dans un premier temps, la rencontre du parrain/marraine dans son environnement professionnel permet pour nombre de parrainés, et notamment les plus jeunes, de parfois découvrir le monde de l'entreprise, son fonctionnement, ses codes. Mais elle permet aussi, dans un second temps, de développer de nouvelles relations au sein de ces entreprises, comme le relève un référent parrainage : « *Tous les rendez-vous sont faits au sein des entreprises, c'est un pied dans l'entreprise pour les jeunes, ils visitent l'entreprise, rencontrent les collaborateurs du parrain, développent leurs relations...* »

Enfin, au-delà de la seule connaissance de l'entreprise du parrain/marraine, la multiplication des opportunités de rencontres professionnelles constitue un fort levier de dynamisation et de mobilisation des parrainés. Ces opportunités de rencontres professionnelles pouvant être déclinées de multiples façons : participation à des salons professionnels, à des visites d'entreprises, entretiens conseils, enquêtes métiers... contribuant à la connaissance par les parrainés de l'emploi local et favorisant le circuit court de recrutement.

Dans ce contexte, le parrainage, s'il s'appuie sur une dynamique de mise en expérience des parrainés, en cherchant à multiplier les interactions avec les entreprises, peut constituer un

puissant levier de mise en action des publics et ainsi participer à la restauration de la confiance et de la capacité à agir.

En effet, pour une partie des publics parrainés, c'est le rapport à l'action qui est souvent détérioré, associé à un sentiment limité d'avoir la capacité à faire en sorte d'agir dans une direction intéressante pour soi-même : « *On a l'impression que, quoi qu'on fasse, ça n'ira pas dans le sens de ce qui est important pour moi. Et cela entraîne une difficulté à se projeter, faute de pouvoir s'appuyer sur des succès. On retrouve beaucoup ce mécanisme chez les jeunes* »¹¹.

Dans ces travaux, Yann le Bossé indique que l'épanouissement passe par l'action, qui constitue un élément très important de l'affranchissement : « *on ne s'affranchit pas mentalement, pour pouvoir s'affranchir il faut agir. On ne convainc pas quelqu'un en lui disant qu'il peut réussir. Cela ne peut se faire qu'en le mettant en situation de réussir. Car alors on ne pourra pas nier qu'on a fait ce qu'on a fait. Et alors on peut inverser la spirale de détérioration du rapport à l'action, pour entrer dans une spirale de succès* ».

- Mettre en lien les parrains/marraines dans des dynamiques conviviales d'analyses de pratiques, de démarches de co-développement

L'engagement des parrains/marraines est bien souvent déclenché par le désir de vivre une expérience enrichissante. Pour beaucoup, c'est une « aventure » marquante, une action déterminante qui modifie le rapport à autrui et à la société.

Et même si le parrainage est par définition « auto formateur » (à partir de cette expérience vécue), des temps d'analyses de pratiques ou de co-développement pourraient être bénéfiques (déconstruction des représentations et des stéréotypes, adoption d'une écoute active et d'une posture bienveillante, prise de distance dans un suivi parfois difficile émotionnellement...). En effet, la majorité des parrains/marraines apparaissent intéressés par des temps d'échanges et de rencontres conviviaux.

Nous avons observé tout au long de cette démarche d'évaluation que certains parrains/marraines pouvaient être des anciens parrainés. Offrir des possibilités de « contre-don » à celles et ceux qui ont été aidés (s'ils/elles en expriment le désir) permettraient de renforcer le déploiement du parrainage.

Ces moments conviviaux de partages de pratiques et de co-développement pourraient réunir les parrains/marraines, mais aussi y associer utilement les professionnels de l'emploi et les entreprises, ainsi que les parrainés eux-mêmes (ou anciens parrainés) dans un contexte où accompagnateurs et accompagnés pourraient se rencontrer dans le simple but de se mieux connaître, d'échanger.

- S'appuyer sur le parrainage pour faire évoluer les pratiques de recrutement des employeurs

Nos travaux évaluatifs partagent pour partie les constats formulés dans une précédente évaluation : « *Le parrainage cherche dans bien des situations à adapter les parrainés à une situation donnée...travailler sur soi, acquérir de la confiance en soi, maîtriser les codes de l'entreprise ou encore pouvoir répondre aux attentes du recruteur lors de l'entretien...* »¹².

Cette visée en partie « adaptative » encore très prégnante dans les pratiques d'accompagnement des professionnels, est aussi présente dans les dynamiques impulsées par les parrains/marraines : « *On part en effet du principe qu'ils (les parrains) détiennent les clés et les ressources pour aider les jeunes à travailler sur leurs points faibles...* ».

Pourtant, le parrainage pourrait être un outil intéressant à mobiliser pour ne plus uniquement orienter la politique publique en direction des parrainés, mais se positionner différemment dans une logique de questionnement autant des modes de recrutement que des attentes des entreprises.

b) Les pistes de recommandations relevant du registre des politiques publiques

¹¹ Sortir de l'impuissance : invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités, Yann le Bossé, Ardis.

¹² Damien Collard, Jean-Baptiste Suquet. Ères | « Nouvelle revue de psychosociologie ». 2019/2 N° 28 | pages 85 à 95

- **Porter de nouvelles ambitions pour le parrainage vers et dans l'emploi**

Le parrainage vers et dans l'emploi produit des effets très positifs et vient enrichir l'accompagnement proposé par les acteurs du service public de l'emploi et de l'insertion. Il contribue à l'accès et au retour à l'emploi, permet de lutter contre les discriminations et plus largement, donne de nouvelles opportunités aux personnes. Plusieurs initiatives pourraient être envisagées pour poursuivre et amplifier son développement :

- **Valoriser et amplifier le parrainage en direction des publics aujourd'hui moins ciblés** par le parrainage dont notamment les personnes dont le handicap est reconnu, les bénéficiaires de minima sociaux, les publics seniors (particulièrement dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville) ;
- **Faire un état des lieux approfondi visant à repérer les bonnes pratiques des réseaux de parrainage**, en particulier en direction des jeunes résidant dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville et dans les zones de revitalisation rurale ;
- **Amorcer un travail avec les acteurs de proximité intervenant dans les QPV** pour identifier les leviers pour mieux promouvoir le parrainage et son activation au profit des personnes ;
- **Repérer les synergies possibles entre le parrainage et les autres actions pilotées par les DREETS, les DDETS**, (prestation de conseil en ressources humaines, Cités de l'emploi...) et renforcer les articulations entre les niveaux régional, départemental pour contribuer à développer l'ancrage territorial des opérateurs du parrainage.
- **Amplifier la communication autour du parrainage** pour mettre en avant ses qualités propres et les effets qu'il peut produire en matière de lutte contre les discriminations et d'accès à l'emploi, mais aussi pour valoriser les bonnes pratiques identifiées dans les territoires. Il s'agit à la fois d'amplifier la communication nationale (refonte du site internet national dédié au parrainage, organisation d'événements nationaux dédiés au parrainage...), mais aussi régionale notamment en lien avec les acteurs intervenant dans les QPV et dans les ZRR.
- **Dresser les lignes de partage entre parrainage et mentorat**, sur la base d'un bilan et d'une évaluation du plan 1 Jeune 1 mentor

- **Simplifier les procédures tout en sécurisant le processus de collecte et d'agrégation des données relatives aux indicateurs de réalisation, de résultats et financiers**

La recherche de simplification pourrait être l'un des objectifs qui d'ailleurs fait largement écho aux nombreux retours des DREETS soulignant une importante charge administrative au regard d'un montant d'aide relativement peu élevé et un risque de désengagement d'opérateurs.

Cette simplification passe prioritairement par la mise en place d'une demande d'aide et d'un conventionnement unique.

Du point de vue des indicateurs, l'enjeu serait de déterminer les indicateurs jugés indispensables pour assurer un suivi des réalisations et des résultats et ceux plus facultatifs.

Parmi les indicateurs en place certains semblent facultatifs mais ils sont peu nombreux. Il s'agit des indicateurs concernant le secteur d'activité du parrain/marraine, indicateur très agrégé (Industrie ; BTP, Tertiaire, Secteur public, Autres services), et ne donnant finalement que très peu d'informations utiles pour le suivi et l'évaluation.

Les données financières par catégorie de dépenses définies par l'instruction pourraient faire l'objet d'une réflexion sur la pertinence de leur maintien ou non, notamment dans le cas où la logique de forfait serait maintenue.

Les autres indicateurs existants sont à conserver *a priori*, du moins sous réserve des règles à venir en matière de critère d'éligibilité et de consignes pour s'assurer de la qualité des données. Deux nouveaux indicateurs pourraient être envisagés : l'un pour prendre en compte les sorties en formation diplômante et les reprises d'études et l'autre pour différencier le parrainage vers et le parrainage dans l'emploi.

La mise en place d'un collecteur de données pourrait être une solution intéressante à étudier. Ce type d'outil contribuerait à une meilleure homogénéité et qualité des données tout en mettant à la disposition des opérateurs du parrainage un outil commun. Cette solution pourrait aussi s'avérer relativement intéressante pour améliorer la capacité à évaluer les effets du parrainage à partir du moment où les données pour chaque bénéficiaire sont saisies.

- **Amplifier les moyens financiers en faveur du parrainage**

L'animation régionale et territoriale des réseaux de parrains et marraines constitue un facteur clé de réussite. Elle doit être amplifiée, mieux soutenue. **Dans cette perspective, Il serait utile de prévoir une enveloppe de crédits adaptée à mettre à la disposition des DREETS.** Si elle est mise en place, elle devrait faire l'objet d'un suivi au même titre que les autres indicateurs en place.

Le montant du forfait aujourd'hui en place ne permet pas de couvrir le financement de la fonction clé de référent parrainage, tout particulièrement dans les structures ne relevant pas du SPE et plus globalement dans les petites structures. En effet le parrainage tel qu'il est piloté actuellement permet le financement de petits réseaux qualitatifs essentiels pour mailler le territoire.

La révision du mode de financement pourrait être envisagée ou alors le montant du forfait pourrait être augmenté, et ce d'autant plus que le montant du forfait n'a pas évolué depuis 2005.

Afin d'inciter les opérateurs du parrainage à aller vers les publics des quartiers prioritaires de la politique de la ville et des ZRR, des financements complémentaires incitatifs pourraient être envisagés afin de mieux prendre en compte les efforts à déployer pour aller vers et nouer des partenariats. Dans un premier temps, il pourrait s'agir d'une bonification à expérimenter dans deux régions avant d'envisager un éventuel déploiement.

Annexe 1 : questions évaluatives

L'ensemble des questions évaluatives présentes dans le cahier des charges de l'évaluation sont reprises ci-dessous.

Axe 1 :

En amont « L'adaptation qualitative et quantitative du dispositif »

- Comment la communication du dispositif parrainage est-elle organisée auprès des structures, des parrains et marraines bénévoles, des bénéficiaires ?
- Comment l'identification des bénéficiaires est-elle effectuée ?
- Quelles actions à destination des entreprises sont mises en œuvre ?
- Quels sont les éléments analysés par les professionnels pour orienter les jeunes vers le dispositif ? Quels méthodes/outils sont mobilisés pour identifier ce besoin ? À quel moment du parcours, notamment en Garantie jeunes, le dispositif est-il mobilisé ? Avec quel objectif ?
- Comment s'opère l'articulation entre les dispositifs et démarches d'accompagnement proposés par les différents acteurs (PMSMP, missions d'intérim, etc...) avec le dispositif parrainage ?
- Comment s'opère le recrutement des parrains/marraines ? Avec quels moyens ?
- Quels sont les critères pris en compte pour choisir les parrains/marraines (disponibilité, expérience, réseau professionnel...) ? Qui intervient dans ce choix ?
- Quels sont les critères de mise en relation entre un parrain et un filleul (métier, formation, motivation, écoute...) ? Qui intervient dans ce « matching » ? Cette procédure est-elle formalisée ? Avec quels moyens ?
- Comment la formation des parrains est-elle mobilisée ? À quel moment est-elle proposée ? Quel en est son contenu ? Des besoins d'outillage sont-ils identifiés ?
- Quels partenariats locaux et quelle stratégie sont proposés pour mettre en œuvre le parrainage des jeunes résidant en QPV ?
- Quels partenariats locaux et quelle stratégie sont proposés pour mettre en œuvre le parrainage des jeunes résidant en ZRR ?
- Quels nouveaux partenariats et quelle stratégie sont proposés pour permettant la mise en œuvre du parrainage de nouveaux publics identifiés ?

Pendant « La mise en relation parrain-filleul »

- Le projet et les objectifs de l'accompagnement sont-ils définis et formalisés au moment de la mise en relation ? Sur quels supports ?
- Combien de filleuls un parrain peut-il suivre simultanément ? Quels sont les critères pris en compte pour définir ce seuil ?
- Quelles sont les pratiques d'accompagnement des parrains ? Comment sont définis le contenu et la fréquence de l'accompagnement ? Quels sont les indicateurs permettant de vérifier l'adaptation aux besoins des filleuls ?
- Comment s'effectue le suivi de la relation de parrainage ? Ce processus est-il formalisé ?
- En cas de difficultés dans la relation de parrainage, quelle médiation est proposée ? une paire parrain-filleul peut-elle être modifiée ? Comment ?
- Qui décide de l'arrêt du parrainage ? Selon quelles modalités ?
- A l'issue du parrainage
- Un bilan est-il réalisé au terme du parrainage ? Quel en est son contenu et qui le rédige ? Qui intervient dans sa réalisation (réfèrent, parrain, parrainé) ? A qui est-il communiqué ?
- Des décisions sont-elles prises par le bénéficiaire à l'issue du dispositif ? Comment sont-elles formalisées et à qui sont-elles transmises ? Quelles en sont les impacts sur la suite du parcours ?
- Quels sont les effets du dispositif en matière d'accès à l'emploi ? (taux et type de sorties positives, nombre de bénéficiaires) ?

- Observe-t-on des effets différenciés en termes d'efficacité du dispositif selon le type de structure, le profil du parrain et du parrainé, la durée de l'accompagnement, etc. ? Selon que le jeune réside ou non en QPV/ZRR ?
- Dans le cas où le filleul n'accède pas à l'emploi à la suite du dispositif, quels autres effets peuvent être identifiés sur la poursuite du parcours ?
- Y-a-t-il un suivi postérieur à l'accès à l'emploi (suivi de l'intégration en entreprise) ? Quel en est sa durée ?
- L'accompagnement vers la création d'activité fait-il l'objet d'un suivi spécifique ? »

Axe 2 :

- Existence de plans d'actions et d'indicateurs pour faciliter le suivi, l'organisation du pilotage à l'échelon régional et infra ;
- Pertinence et efficience des moyens/ressources mobilisés au regard du déploiement du dispositif : communication et actions en direction des entreprises, des jeunes et des acteurs emploi formation du territoire, canaux de diffusion de l'information, communication des résultats ;,
- Modalités de conventionnement et de financement du dispositif : répartition de l'enveloppe financière dans les différents postes de dépense et par nature de dépenses/ utilisation optimale des crédits ;
- Dimensionnement de l'offre parrainage : évolutions suggérées par les partenaires ;
- Production d'indicateurs de résultats et suivi administratif : contraintes identifiées et adaptations possibles (envoi des bilans par les opérateurs, nature des pièces justificatives, utilisation de l'outil de géo référencement du SIG pour identifier les jeunes résidant en QPV.

Annexe 2 : les acteurs rencontrés

| Région | composante | Structures / Types de fonction | Nb d'acteurs |
|-------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------|
| Auvergne-Rhône-Alpes | composante régionale | DREETS | 2 |
| | | DDETS | 1 |
| | | Autre | 1 |
| | composante structure | conseillers / prescripteurs | 4 |
| | | direction | 1 |
| | | Entreprises partenaires | 2 |
| | | Filleuls /les | 4 |
| | | Parrains | 8 |
| référent parrainage | 1 | | |
| Bourgogne Franche Comté | composante régionale | DREETS | 2 |
| | | DDETS | 1 |
| | | Animation régionale | 2 |
| | composante structure | conseillers / prescripteurs | 2 |
| | | direction | 2 |
| | | Parrains | 1 |
| | | référent parrainage | 1 |
| Bretagne | composante régionale | DREETS | 3 |
| | | DDETS | 2 |
| | composante structure | conseillers / prescripteurs | 3 |
| | | direction | 1 |
| | | Filleuls /les | 4 |
| | | Parrains | 4 |
| | | référent parrainage | 1 |
| Grand Est | composante régionale | DREETS | 2 |
| | | DDETS | 1 |
| | | Animation régionale | 2 |
| | composante structure | assistante service parrainage | 1 |
| | | conseillers / prescripteurs | 3 |
| | | direction | 1 |
| | | Filleuls /les | 2 |
| | | Parrains | 5 |
| référent parrainage | 2 | | |
| Hauts-de-France | composante régionale | DREETS | 1 |
| | | Préfecture de région | 2 |
| | | Animation régionale | 2 |
| | composante structure | assistante service parrainage | 1 |
| | | conseillers / prescripteurs | 3 |
| | | direction | 1 |
| | | Filleuls /les | 7 |
| | | Parrains | 5 |
| référent parrainage | 1 | | |
| Nouvelle Aquitaine | composante régionale | DREETS | 3 |
| | composante structure | conseillers / prescripteurs | 3 |

| | | | |
|-----------|----------------------|-----------------------------|----|
| | | direction | 1 |
| | | Filleuls /les | 4 |
| | | Parrains | 8 |
| | | référent parrainage | 1 |
| Occitanie | composante régionale | DREETS | 2 |
| | | DDETS | 1 |
| | | Animation régionale | 1 |
| | composante structure | conseillers / prescripteurs | 1 |
| | | direction | 1 |
| | | Filleuls /les | 2 |
| | | Parrains | 4 |
| | référent parrainage | 1 | |
| PACA | composante régionale | DREETS | 1 |
| | | DDETS | 2 |
| | | Animation régionale | 2 |
| | | Autre | 1 |
| | composante structure | conseillers / prescripteurs | 13 |
| | | direction | 3 |
| | | Filleuls /les | 6 |
| | Parrains | 18 | |

**Cette évaluation a été réalisée par les cabinets Dictys Conseil et IR2
avec le soutien financier de la DGEFP et de l'ANCT**



Equipe d'évaluation : Isabelle Recotillet, Renaud Garrigues, Philippe Delon
et Pablo Sanchez

L'ensemble de l'équipe tient à remercier les personnes qui ont participé aux travaux : les services de l'Etat, les équipes des animations régionales du parrainage, les opérateurs du parrainage et tout particulièrement les parrains, les marraines et les filleuls et filleules qui ont bien voulu nous consacrer de leur temps.

Nous remercions également tous les membres du comité de pilotage pour la qualité du suivi des travaux.