

« Inscrire les contrats en alternance dans une logique de parcours sécurisé » « Mission locale de Beaune »

**NOTE DE RESTITUTION FINALE
DU PORTEUR DE PROJET**

95 avenue de France – 75650 Paris cedex 13

www.jeunes.gouv.fr/experimentation-jeunesse



INTRODUCTION

Ce projet a été financé par le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse dans le cadre de l'appel à projets n°1 lancé en A2009 par le Ministère chargé de la jeunesse.

Le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse est destiné à favoriser la réussite scolaire des élèves et améliorer l'insertion sociale et professionnelle des jeunes de moins de vingt-cinq ans. Il a pour ambition de tester de nouvelles politiques de jeunesse grâce à la méthodologie de l'expérimentation sociale. A cette fin, il impulse et soutient des initiatives innovantes, sur différents territoires et selon des modalités variables et rigoureusement évaluées. Les conclusions des évaluations externes guideront les réflexions nationales et locales sur de possibles généralisations ou extensions de dispositifs à d'autres territoires.

Le contenu de cette note n'engage que ses auteurs, et ne saurait en aucun cas engager le Ministère.

Ministère de l'éducation nationale de la jeunesse et de la vie associative
Secrétariat d'État chargé de la jeunesse et de la vie associative
Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative

Mission d'animation du Fonds d'expérimentations pour la jeunesse
95, avenue de France 75 650 Paris Cedex 13
Téléphone : 01 40 45 93 22
<http://www.experimentationsociale.fr>

Pour plus d'informations sur l'évaluation du projet, vous pouvez consulter sur le site www.experimentationsociale.fr le rapport d'évaluation remis au FEJ par l'évaluateur du projet.



FICHE SYNTHÉTIQUE DU PROJET

Cette fiche doit tenir en **une seule page** et être remplie en utilisant le cadre suivant.

THEMATIQUE ALTERNANCE Numéro du projet AP1_263
LE DISPOSITIF EXPERIMENTE
Titre : Inscrire les contrats en alternance dans une logique de parcours sécurisé
Objectifs initiaux : Accompagner les jeunes alternants tout au long de leurs parcours pour réduire les abandons de formation et le décrochage scolaire
Public(s) cible(s) : 1 160 jeunes en alternance
Descriptif synthétique du dispositif expérimenté : mise en place d'un tuteur externe pour accompagner la moitié des jeunes apprentis de trois secteurs professionnels
Territoire(s) d'expérimentation : mise en place sur le département de Côte d'Or qui inclut des zones urbaines, des ZUS et des zones rurales..
Valeur ajoutée du dispositif expérimenté : il introduit un quatrième acteur au sein de la relation jeune – maître d'apprentissage – CFA qui, par sa neutralité, sa réactivité et sa proximité, son professionnalisme (dans ses méthodes d'intervention et sa connaissance de la jeunesse et du monde de l'entreprise) et son approche globale (incluant les aspects psycho-sociaux) permet de renouer le dialogue, d'éviter le découragement et donc l'abandon. C'est une sécurisation de l'entrée sur le marché du travail.
Partenaires techniques opérationnels : (1) Partenaires initialement indiqués dans le projet : ML du 21 + consulaires +CFA (2) Partenaires effectifs de l'expérimentation : MI 21 + consulaires + CFA
Partenaires financiers (avec montant): FEJ (379 117€) Direccte (73 733 €) FSE (84 583 €)
Durée de l'expérimentation (1) Durée initiale : 30 mois (2) Durée effective : 30 mois
LE PORTEUR DU PROJET
Nom de la structure : Mission locale de Beaune Type de structure : Association
L'ÉVALUATEUR DU PROJET
Nom de la structure : IREDU Type de structure : structure publique



PLAN DE LA NOTE DE RESTITUTION

Proposition de plan à titre indicatif sachant que la structure générale et l'ensemble des items devront être traités.

Introduction : L'alternance correspond, pour de nombreux jeunes, à la première marche d'entrée dans le monde du travail. Si pour celles et ceux qui vont au terme de leur formation et obtiennent le diplôme, elle permet une insertion professionnelle élevée (80%), elle connaît aussi trop de ruptures en cours, trop de décrochages qui accroissent la difficulté des jeunes qui les subissent à s'insérer après une perte de confiance en eux-mêmes, avec le sentiment d'avoir été, à la fois, rejeté par le monde professionnel et abandonné par les adultes. Les causes des difficultés sont multiples (niveau trop faible, projet insuffisamment validé, mauvais choix de l'entreprise, situations sociales insurmontables, conditions de travail inadaptées, maturité encore incertaine, pédagogie encore trop scolaire,...), mais les effets sont très forts. Ne pas réussir cette première marche projette les jeunes dans des situations encore plus difficiles qu'initialement.

Aussi, l'expérimentation mesure l'effet que peut avoir un tuteur externe, neutre, réactif, proche et professionnel, pour éviter les abandons en accompagnant le jeune tout au long de son parcours, en se faisant connaître et reconnaître par les autres acteurs (maîtres d'apprentissage, formateurs), en travaillant avec le jeune sur les difficultés psycho-sociales qu'il peut rencontrer, en envisageant avec lui, si besoin est, de changer d'entreprise ou de travailler sur un nouveau projet professionnel en s'appuyant sur les points forts et les points à améliorer qui ressortent de son parcours d'alternant.

Elle permet aussi de mettre en avant des insuffisances au niveau des phases d'orientation, d'intégration en entreprise ou de formation en centre qui, corrigées, peuvent réduire le nombre de situations mises en danger.

I. Rappel des objectifs et du public visé par l'expérimentation

A. Objectifs de l'expérimentation

L'expérimentation vise :

1- Valider l'opportunité et la nécessité d'un tuteur externe neutre et clairement identifié par le jeune, l'entreprise et le centre de formation pour sécuriser le parcours des jeunes en alternance avec quatre missions :

- assurer un **accompagnement extraprofessionnel du jeune**, c'est-à-dire éviter que des difficultés sociales ou personnelles ne viennent remettre en cause le déroulement du contrat. Les interlocuteurs du tuteur externe seront le jeune, l'entreprise, le centre de formation et, éventuellement, la famille ;

- assurer un rôle de **conciliation au sein de l'entreprise** en cas de difficultés relationnelles et assurer des transitions, en cas de besoin, par la recherche d'une nouvelle entreprise avec l'appui de la branche professionnelle ;
- **produire des analyses** des problèmes rencontrés, des causes de ruptures et des difficultés d'accès à l'emploi **pour**, avec l'ensemble des acteurs, **sécuriser l'orientation** et **favoriser l'insertion** des jeunes choisissant la voie de l'alternance ;
- **éviter le décrochage des jeunes** qui ne peuvent continuer dans cette voie en leur proposant un accompagnement immédiat et adapté qui leur permette de rebondir au plus vite et ainsi **réduire le nombre de jeunes sans diplôme ou qualification**.

Ce premier objectif vise à réduire les abandons en cours de formation en alternance et non la simple baisse du taux de rupture. L'expérimentation n'intervient qu'après la signature des contrats et ne concerne donc pas toutes les phases en amont au niveau de l'orientation et de la préparation à la mise en œuvre du projet professionnel.

De même, elle prend en compte tous les jeunes qui entrent en alternance dans un secteur professionnel, quelles que soient leurs conditions d'accès (elle n'est pas centrée sur les jeunes suivis par les Missions locales).

C'est bien la mesure de l'efficacité d'un accompagnement par un tuteur externe qui est recherchée et mesurée par le taux d'abandon de l'alternance.

Tout au long de l'expérimentation, le porteur et l'évaluateur ont veillé à ne pas créer de biais qui auraient pu interférer sur cette mesure.

2- Définir les conditions de la généralisation de cette fonction :

Avec 420 000 jeunes en apprentissage et 170 000 en contrat de professionnalisation et des objectifs clairement annoncés de développement de l'alternance (850 000 jeunes en 2015), la mise en place universelle d'une fonction de tuteur externe reviendrait à créer plus de 3 000 postes (sur la base d'un tuteur pour 200 jeunes), soit un coût annuel supérieur à 120 millions d'euros.

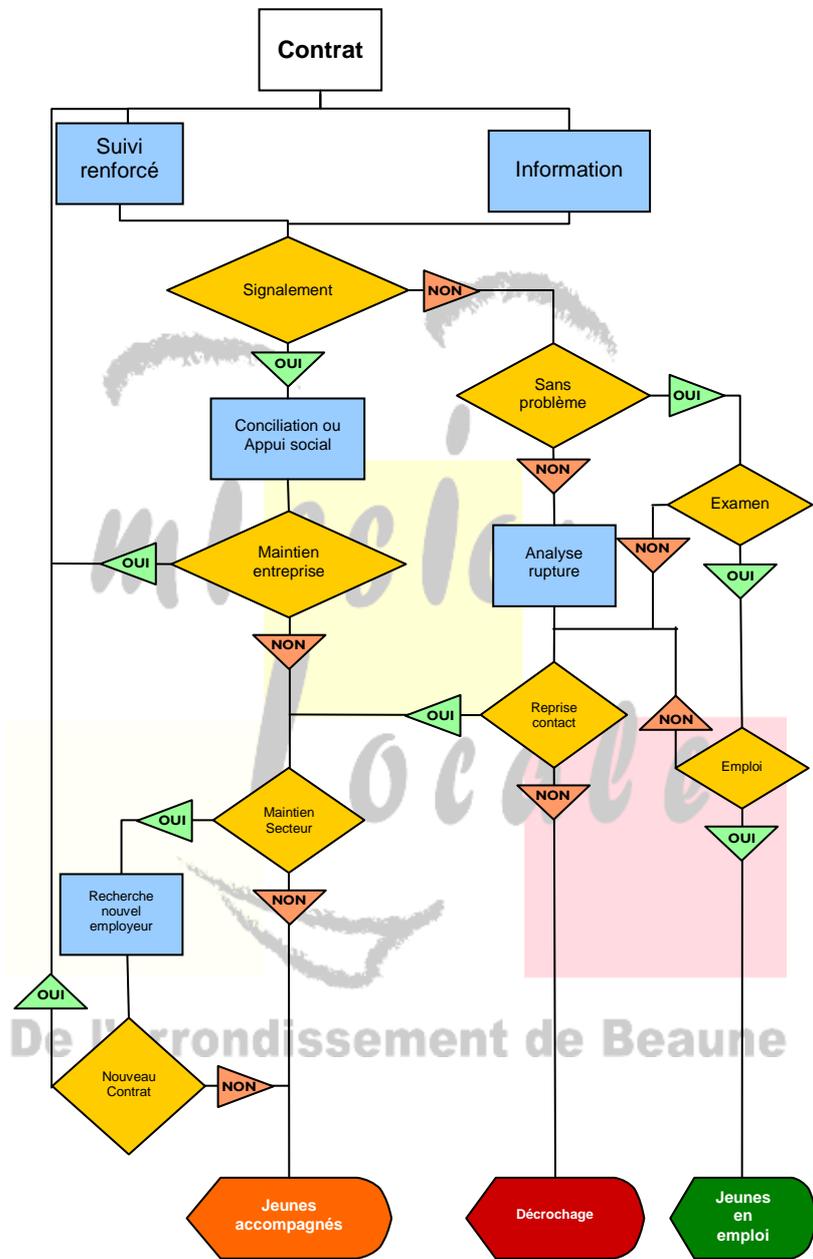
L'expérimentation offre des conditions pour déterminer la possibilité de cette généralisation :

- transférabilité géographique : elle s'appuie sur une action de médiation mise en place depuis 2002 par la Mission locale de Beaune au niveau des apprentis de l'hôtellerie-restauration. En l'étendant géographiquement à tout le département, en impliquant deux autres Missions locales, elle permet de valider sa pertinence et de définir les conditions de mise en œuvre optimale ;
- transférabilité sectorielle : en s'étendant la seconde année à deux autres secteurs professionnels (commerce, secteur demandé par les jeunes où la demande est plus forte que l'offre, et la viticulture, secteur en demande de jeunes formés sur des niveaux V ou IV), elle permet de vérifier si le schéma initial est adapté ou mérite des aménagements ;

- analyse : l'expérimentation permet aussi de relever l'ensemble des difficultés rencontrées par les jeunes et les entreprises et, ainsi, d'être force de proposition pour améliorer, en amont, le processus d'orientation ;
- outillage : l'expérimentation vise à développer des outils (de la fiche de poste à la grille d'entretien et à la formation) pour définir les compétences nécessaires pour cette fonction de tuteur externe.

Pour atteindre ces objectifs elle s'appuie :

- sur la connaissance globale de tous les apprentis en activité sur le département de Côte d'Or dans les secteurs de l'hôtellerie-restauration (les deux années de l'expérimentation), du commerce et de la viticulture (seconde année de l'expérimentation uniquement). Cette connaissance est acquise par un partenariat avec les chambres consulaires et les CFA concernés
- sur un tuteur externe qui accompagne (entretien mensuel) la moitié du public tout au long de son contrat (randomisation s'appuyant la première année sur le numéro du CERFA d'enregistrement du contrat et la seconde année) : cet accompagnement s'appuie sur une première visite en entreprise où sont rencontrés individuellement puis conjointement le jeune et son maître d'apprentissage avec une grille de diagnostic
- sur une information par courrier (aux jeunes et aux maîtres d'apprentissage) sur la possibilité de faire appel au tuteur externe en cas de besoin
- sur une analyse quantitative et qualitative de la population totale concernée et des évolutions en cours de contrat conduite par l'évaluateur externe
- sur la mobilisation des trois Missions locales du département, dont 2 découvrent cet accompagnement (celle de Beaune le pratique depuis 2002) testant ainsi les conditions pour une transférabilité réussie du dispositif
- sur l'extension à deux secteurs (viticulture très prégnant sur le département, mais avec des difficultés de recrutement, commerce où la demande des jeunes est plus forte que l'offre)
- sur un processus très précis construit dans la phase d'ingénierie initiale avec l'évaluateur



B. Public visé et bénéficiaires de l'expérimentation (analyse quantitative et qualitative)

1. Public visé :

L'expérimentation portait sur les jeunes en alternance en Côte d'Or :

- en apprentissage dans l'hôtellerie-restauration (année 1 et 2), en viticulture et en commerce (année 2) : les diplômés préparés sont essentiellement de niveau V (CAP ou BEP) ou IV (bac professionnel) ;
- en contrat de professionnalisation sur les branches concernées, mais l'accord national interprofessionnel de janvier 2009 instituant –à l'identique- cette fonction de tuteur externe n'a pas été étendue dans les branches professionnelles suffisamment tôt pour une mise en œuvre pendant l'expérimentation.

Il était envisagé de toucher 1160 jeunes sur les deux années de l'expérimentation. En réalité, seulement 909 jeunes (ce qui est tout de même un échantillon très suffisant) ont été concernés.

193 jeunes ont « échappé » à l'expérimentation soit car, pour la majorité, les informations fournies par les consulaires sont arrivées trop tardivement pour enclencher le dispositif soit de tutorat renforcé, soit d'information, soit car ils ne dépendaient des consulaires impliqués dans l'expérimentation (apprentis du secteur public).

Néanmoins, l'évaluateur a pu prendre en compte ces situations tout comme il a pu mener une analyse sur des jeunes présents dans un CFA impliqué dans l'expérimentation, mais non en activité sur le département de Côte d'Or.

2. Bénéficiaires directs :

Ce sont les jeunes qui ont bénéficié de l'accompagnement du tuteur externe par randomisation (sur le numéro de CERFA la première année, sur le jour de naissance la seconde année : pair = tutorat, impair = information). Il était envisagé de faire bénéficier du tutorat externe à 580 jeunes. 532 en ont seulement bénéficié pour le motif précédent.

2.1. Statistiques descriptives

- Restitution du porteur de projet - - -
 - Annexe 1 - Public visé par l'expérimentation - - -
 - Nombre et caractéristiques des bénéficiaires et territoire d'intervention - - -

Numéro du projet	AP1_263
------------------	---------

	Bénéficiaires prévus pour toute la durée de l'expérimentation	Bénéficiaires entrés l'année 1	Bénéficiaires entrés l'année 2	Bénéficiaires entrés l'année 3	Bénéficiaires entrés pendant toute la durée de l'expérimentation
Nombre de bénéficiaires directement touchés par l'action					
Jeunes	1160	357	550		907
Adultes		2			2
Nombre total de bénéficiaires	1160	359	550		909
Nombre d'abandons ou exclusions					

	Bénéficiaires prévus pour toute la durée de l'expérimentation	Bénéficiaires entrés pendant toute la durée de l'expérimentation
Nombre de bénéficiaires directement touchés par l'action à l'entrée du dispositif, par caractéristiques		
1. Jeunes		
Âge		
Moins de 6 ans		
6-10 ans		
10-16 ans	40	30
16-18 ans	580	388
18-25 ans	540	489
Autres : (préciser)	0	2
Autres : (préciser)		
Situation		
Elèves en pré-élémentaire		
Elèves en élémentaire		
Collégiens		
Lycéens en LEGT		
Lycéens en lycée professionnel		
Jeunes apprentis en CFA	1160	909
Étudiants du supérieur		
Demandeurs d'emploi		
Actifs occupés		

Autres : (préciser)		
Autres : (préciser)		
Niveau de formation		
Infra V	1000	742
Niveau V	80	99
Niveau IV	80	45
Niveau III		23
Niveau III		
Niveau I		
Sexe		
Filles	520	450
Garçons	640	459
2. Adultes		
Qualité		
Parents	450	400
Enseignants	50	50
Conseillers d'orientation- psychologues	12	12
Conseillers principaux d'éducation		
Conseillers d'insertion professionnelle	20	20
Animateurs		
Éducateurs spécialisés		
Autres : <i>consulaires</i>	6	6
Autres : <i>employeurs</i>	750	700

	Prévision initiale	Réalisation
Autre information concernant les bénéficiaires directement touchés par l'action à l'entrée du dispositif		
1. Les jeunes bénéficiaires sont-ils inscrits et suivis par la mission locale (ML) ?		
Oui, tous les bénéficiaires directs sont inscrits et suivis par la ML Oui, une partie des bénéficiaires directs est inscrite et suivie par la ML Non, aucun bénéficiaire direct n'est inscrit et suivi par la ML	Oui, une partie des bénéficiaires directs est inscrite et suivie par la ML	Seule une très petite partie des jeunes était suivie par les missions locales
Echelle et territoire d'intervention de l'action mise en place		
1. L'action que vous menez dans le cadre de cette expérimentation est-elle à l'échelle :		
Communale (une ou plusieurs communes dans un même département) Départementale (un ou plusieurs départements dans une même région) Régionale (une seule région) Inter-régionale (2 et 3 régions) Nationale (plus de 3 régions) ?	Départementale	Départementale
2. Votre territoire d'intervention inclut-il des quartiers "politique de la ville" ?		
Oui, la totalité de mon territoire d'intervention est en quartiers politique de la ville Oui, une partie de mon territoire d'intervention est en quartiers politique de la ville Non, mon territoire d'intervention n'inclut pas de	Oui, une partie de mon territoire	Oui, une partie de mon territoire

quartiers politique de la ville		
---------------------------------	--	--

2.2. Analyse qualitative

Les 909 pris en compte lors de l'expérimentation :

- sont répartis équitablement entre genre avec des différences notables entre secteurs (forte représentation masculine en cuisine et viticulture, féminine en commerce et service en salle)
- la très grande majorité prépare un diplôme de niveau V ou IV (quelques BTS en viticulture ont été suivis pour prendre toute la population d'apprentis du CFA viticole)
- à plus de 50%, ils viennent du collège
- très peu d'entre eux ont une expérience professionnelle préalable confirmant ainsi le fait que l'apprentissage est bien la première marche d'accès au marché du travail
- avec la superficie du territoire de Côte d'Or, les jeunes peuvent être issus de zones rurales ou urbaines (dont quartiers ZUS à Dijon).

3. Bénéficiaires indirects

L'expérimentation a pris en compte aussi :

- des jeunes qui ne bénéficiaient que d'une information sur l'existence du tutorat externe
- des jeunes qui n'ont pu entrer dans l'expérimentation (connaissance du contrat similaire à sa rupture pour la plupart)
- des jeunes qui ne travaillaient pas sur le département de Côte d'Or, mais fréquentaient un CIFA où quelques jeunes suivis étaient.

II. Déroulement de l'expérimentation

A. Actions mises en œuvre

1- Montage du dossier

Cette phase a été très lourde en investissement, mais elle a sous-tendue la réussite de l'expérimentation. Elle a duré six mois et a impliqué l'ensemble des acteurs.

11- Travail avec l'évaluateur : dès janvier 2009, le travail a été entrepris avec l'IREDU pour déterminer les conditions de l'expérimentation. Le choix de cet organisme est lié à son rôle majeur depuis 15 ans dans l'analyse du devenir des apprentis : enquête IPA sur

l'insertion professionnelle des apprentis. Sur la base du travail effectué depuis 2002 par la Mission locale de Beaune, des échanges ont eu lieu pour construire le projet en incluant, en tant que de besoin, d'autres acteurs ; inspection de l'apprentissage, statisticien à la Direccte, chargé de mission au Conseil régional,... et, bien, évidemment, en prenant en compte le cahier des charges du Fonds d'expérimentation pour la Jeunesse.

12- Construction du schéma d'intervention : il se déduit du travail préparatoire pour bien représenter le déroulement de l'expérimentation et les axes d'intervention de l'évaluation. Il a été décliné ensuite pour le tout le processus de suivi et d'enregistrement des situations des jeunes.

13- Version technique : la rédaction du projet définitif a donné lieu à 13 pré-versions successives qui, alimentées des remarques des échanges avec l'évaluateur, avec les autres Missions locales, les consulaires, les CFA et les branches professionnelles, a permis d'arriver à la version définitive début juin, version retenue par le FEJ et dont le jury a souligné la qualité.

14- Partenariat avec les missions locales : les Missions locales de Dijon et des Marches de Bourgogne, autres ML intervenant sur le département de Côte d'Or, connaissaient le dispositif mis en œuvre par la ML de Beaune. Il leur a donc été proposé de rejoindre l'expérimentation, permettant ainsi de vérifier sa transférabilité. Les conditions de mise en œuvre (personnel, besoins en compétences, outils implication,...) ont été préalablement définies permettant ainsi un démarrage et une montée en charge rapides à la suite de la phase de conventionnement.

15- Pilotage : l'accord de principe des Missions locales obtenu, la ML de Beaune a rencontré le Directeur de l'apprentissage, de la Formation professionnelle et de l'Emploi du Conseil régional de Bourgogne et la Directrice départementale du travail et de l'emploi pour présenter le projet et demander que celui-ci soit co-piloté par ces deux institutions majeures au niveau de l'apprentissage. Le comité de pilotage a pu prendre forme en regroupant tous les acteurs : inspection de l'apprentissage, CFA, consulaires, Pôle Emploi, branches professionnelles et Missions locales.

16- Partenariat avec les consulaires : la ML de Beaune a rencontré les Chambres de Commerce et d'Industrie de Beaune et de Dijon (un regroupement a eu lieu depuis) et la Chambre des Métiers et de l'Artisanat de Côte d'Or pour présenter le projet, expliciter la différence entre la fonction de tuteur externe (accompagnement tout au long du contrat) et celle de médiateur (intervention en cas de conflit entre l'employeur et le jeune) et définir les conditions d'accès à l'information sur les contrats signés dans les secteurs concernés. C'est le point fragile de l'expérimentation car de nombreux contrats, notamment dans la restauration, commencent en juillet alors que l'entrée en CFA est fin septembre, rendant difficile, notamment avec la période de congés, l'accès à cette information. Il a été retenu, pour la première année, la diffusion par les consulaires (photocopies des CERFA à destination des ML) des contrats enregistrés. La randomisation s'appuyait alors sur ce numéro d'enregistrement : pair = tutorat externe, impair = information, mode de randomisation ne pouvant permettre aucun biais. Néanmoins, face aux délais liés à l'enregistrement (3 mois en moyenne mesuré par l'évaluateur), notamment dus aux délais pour la visite médicale, il a été convenu, pour la seconde année, de s'appuyer sur les contrats validés et d'appuyer la randomisation sur la

jour de naissance des jeunes (pair = tutorat, impair = information). C'est la seule modification notoire au projet initial.

17- Partenariat avec les CFA : la ML de Beaune a rencontré, dans cette phase de construction du projet, le CFA interprofessionnel de La Noue, principalement concerné (90% des apprentis du secteur de la restauration). Le projet a été présenté pour expliciter son mode de fonctionnement (le Directeur a participé aux travaux avec l'évaluateur) et préparé sa mise en œuvre : consolidation des données avec celles recueillies avec les consulaires, présentation aux formateurs, tests à destination des apprentis.

18- Partenariat avec la branche professionnelle : la ML de Beaune a rencontré les représentants de l'Union des Métiers de l'Industrie Hôtelière de Côte d'Or pour leur présenter cette expérimentation qui couvrirait, après l'action de Beaune, l'ensemble du département. Cette initiative a été saluée et a permis de réaliser un courrier à tous les employeurs d'apprentis pour légitimer l'intervention des tuteurs externes.

19- Financement : cette phase a permis de dégager les besoins de financement de l'expérimentation, besoins à partager entre Missions locales notamment, et de trouver un accord de principe pour une participation du Fonds social européen.

Cette phase d'échanges avec tous les acteurs et l'évaluateur a permis de finaliser un dossier début juin 2009 dont le jury a souligné la qualité. Elle a permis aussi une mise en œuvre dès la phase de conventionnement terminée et un fonctionnement tout au long de l'expérimentation largement anticipé.

2- Mise en œuvre de l'expérimentation.

Après l'acceptation du projet parvenu mi-juillet 2009, un lourd travail de mise en œuvre a aussitôt été déclenché.

21- Conventionnement avec le FEJ et dossier FSE

Le conventionnement avec le FEJ a été réalisé –de façon claire et simple- en septembre 2009, permettant le démarrage de l'action en octobre 2010. Cela a néanmoins décalé le démarrage par rapport au dossier initial et n'a pas permis de travailler sur deux années complètes.

L'expérimentation bénéficiant d'un accord de principe de cofinancement par le FSE, le dossier a été monté avec les services du Conseil régional de Bourgogne. Il a fallu attendre la Convention avec le FEJ (09-2009) pour commencer à tenter de traduire les objectifs de l'expérimentation dans les « normes » du FSE. Le plus difficile a été de prendre en compte la notion de randomisation et l'absence de changement de situation au départ et à l'arrivée (=maintien en alternance) comme situation positive de sortie. Ensuite il a fallu décliner le financement pour reprendre les normes de classement des dépenses du FSE. Le dossier a pu être finalisé en février 2010 pour être soumis au vote des élus en mars 2010 et être notifié en mai 2010.

22- Création des outils.

La création des outils visait, outre à répondre aux besoins des tuteurs externes, des partenaires ou des financeurs, à créer une culture commune entre les Missions locales pour donner tout son sens à l'expérimentation.

Elle a donc représenté un lourd investissement tout au long de l'expérimentation.
Elle peut être classifiée autour de différents besoins :

- Outils transversaux : le premier a consisté en une fiche de poste pour permettre aux ML de Dijon et de Chatillon-Montbard de procéder aux recrutements en toute connaissance de cause car la fonction de tuteur externe implique des compétences qui vont au-delà de celles d'un conseiller en insertion sociale et professionnelle. Ensuite toutes les interventions ont donné lieu à la création-partage d'outils : de la fiche entreprise au protocole d'intervention et aux grilles d'entretien. Un code de déontologie a pu être construit pour encore mieux cadrer l'intervention des tuteurs et les sollicitations auxquelles ils peuvent être soumis.
- Outils de légitimation : toutes les interventions initiales des tuteurs externes sont légitimées par un courrier préalable explicitant les conditions de l'intervention. Ils peuvent être signés par la branche professionnelle (Syndicat UMIH Côte d'Or pour la restauration), la Direction du CFA (viticulture) ou les directeurs de ML (commerce). Ils ont été déclinés aussi pour les jeunes (et leurs parents si mineurs) et pour le niveau de suivi : tutorat ou information.
- Outils de suivis partagés : ils ont permis d'essayer (avec les CERFA fournis par les consulaires et les données des CFA) d'essayer d stabiliser la population concernée, exercice qui s'est avéré difficile avec des jeunes en entreprise ou en CFA, mais sans CERFA... base de la randomisation... Ils ont aussi permis l'analyse qualitative de l'expérimentation.
- Outils de communication interne : l'expérimentation regroupant 3 Missions locales et s'appuyant sur une multitude de réunions d'échanges pour favoriser le professionnalisme des tuteurs et le respect du cahier technique approuvé par le FEJ, la gestion des agendas a été partagée.
- Outils de communication externe : pour bien expliquer le rôle du tuteur externe aux entreprises et aux jeunes et pour les inciter à faire appel à leurs services, des plaquettes, cartes de visite et marque-pages ont été réalisés. Pour tenter de confronter les avis des jeunes, des entreprises et des acteurs de l'apprentissage (CFA, consulaires, CIO,..) un site Internet participatif a été créé.
- Outils de gestion informatique : un programme de gestion spécifique à l'expérimentation a été créé dans Parcours 3 avec un guide de saisie pour uniformiser la saisie. Néanmoins, la nécessité pour saisir un jeune dans Parcours d'avoir un entretien individuel avec lui n' a pas permis de prendre en compte les jeunes en information.
De même, pour assurer la gestion quotidienne des situations des jeunes et la mise à jour du suivi mensuel, un tableur a dû être mis en place.
Cette double saisie a conduit à mettre en place des requêtes de cohérence.
- Formation : c'était un axe majeur de l'expérimentation pour mesurer les conditions de sa généralisation au niveau des ressources humaines. Elle s'est largement appuyée sur un partage des pratiques, sur une meilleure connaissance de l'environnement (avec notamment une journée en situation dans un restaurant) et sur la définition des besoins complémentaires pour tenter de répondre aux situations rencontrées. Il a été fait appel à un prestataire externe pour bien définir la posture du tuteur et les besoins de formation
- Outils de gestion RH : développés pour répondre aux exigences du FSE et bien identifier les acteurs de l'expérimentation
- = ce sont 47 outils qui ont été développés

23- Communication

Le portage d'une expérimentation est une belle « vitrine » pour mettre en avant la capacité d'innovation de la Mission locale et le cadre adapté proposé par le FEJ. Par contre, l'aspect scientifique de l'expérimentation et notamment la randomisation réduisent fortement la capacité à communiquer aux niveaux des acteurs concernés localement pour ne pas créer de biais...

De ce fait la communication a largement été tournée vers l'extérieur pour donner un écho encore plus grand à l'expérimentation :

- La Mission locale de Beaune a reçu Bertrand Martinot, DGEFP, en visite sur Beaune : l'expérimentation lui a été présentée en présence de tous els acteurs. Il a souligné tout l'intérêt qu'il voyait avec l'association de tous les acteurs et notamment des branches professionnelles
- La Mission locale de Beaune a aussi reçu, comme porteuse de deux expérimentations, M Marc-Philippe Daubresse, alors Ministre de la Jeunesse
- L'expérimentation a aussi été présentée :
 - o A la Mission locale de l'Agenais et au Président départemental de l'UMIH Lot et Garonne
 - o A la Mission locale de Strasbourg
 - o Aux Missions locales de Bourgogne
 - o Aux Directrices et directeurs membres de l'association nationale des Directeurs de Missions locales
 - o A l'ensemble des ML à travers la lettre d'information de l'Union nationale des Missions locales
 - o Au groupe de travail sur le décrochage scolaire mis en place par le Conseil national des Missions locales
 - o A la Mission locale de l'Orléanais dans le cadre d'un projet sur la relation entreprises
- Une présentation, conjointe avec l'Iredu, a aussi été organisée dans les 3 CFA concernés par l'expérimentation.

24- Dossiers et journée FEJ

Le dossier porté par la MI de Beaune et évalué par l'IREDU a été présenté à l'ensemble des membres porteurs d'expérimentation lors de la première journée de regroupement des porteurs de projet.

25- Dossier pour le Conseil d'orientation pour l'emploi

Le Conseil d'Orientation pour l'Emploi (structure d'appui au Premier Ministre) s'était saisi de la problématique de l'emploi des jeunes. Dans ce cadre, elle a invité la Mission locale de Beaune qui, sur la base de son expérimentation, a prôné la nécessité d'une amélioration qualitative de l'apprentissage (sur la base notamment du tutorat externe) pour accompagner la volonté d'un développement quantitatif. Le document présenté en janvier 2011 est en ligne sur le site du COE.

26- Livre blanc sur l'alternance dans la restauration.

La Profession de l'hôtellerie-restauration et le Ministère de l'Emploi ont confié à Régis Marcon (grand chef étoilé) le soin de conduire une mission pour améliorer les conditions de

l'alternance dans ce secteur professionnel. La Mission locale de Beaune, dans le cadre de l'expérimentation qu'elle menait, a été conviée à participer à deux :

- Mieux informer pour mieux orienter
- Mieux accueillir pour mieux intégrer

des trois groupes de travail (le 3^{ème} étant mieux former pour mieux insérer). Un livre blanc sur l'alternance a été rédigé suite à ces travaux.

27- Pilotage de l'expérimentation. Voir point C

28- Mise en œuvre de l'expérimentation

Par rapport au projet initial, deux seuls changements ont été opérés dans la mise en œuvre de l'expérimentation :

- Date de début au 1^{er} octobre et non au 1^{er} juillet comme espéré pour couvrir deux années entières d'apprentissage. Ce report est dû au temps normal et essentiel de conventionnement ;
- Mode randomisation : prévu en s'appuyant sur ne numéro de CERFA enregistré par les consulaires, il a été revu (et adopté en Comite de pilotage) pour la seconde année devant les délais trop longs d'enregistrement (délais dus notamment à l'attente pour la visite médicale). Il a été choisi de s'appuyer sur les CERFA validés par les consulaires (dossier complet sous réserve de l'avis de la médecine du travail) et de prendre comme base de randomisation le jour des naissance des jeunes (pair = tutorat et impair = information).

3- Achèvement de l'expérimentation

L'expérimentation : accompagnement par un tuteur externe s'est achevée le 31 juillet 2011, mais l'équipe de projet et l'évaluateur ont poursuivi leurs travaux et échanges. Cela représente pour la Mission locale de Beaune 7 actions majeures :

31- Consolidation avec l'évaluateur : pour optimiser la qualité de l'analyse conduite par l'évaluateur, la ML de Beaune a mené un travail de consolidation des données pour répondre aux attentes ou interrogations de l'IREDU.

32- Analyse partagée avec un sociologue : la notion de tutorat externe étant une innovation dans le monde l'apprentissage, l'équipe technique de la ML de Beaune a reçu Philippe Labbé, sociologue spécialiste des Misions locales, pour conduire une réunion d'échange sur la thématique et élargir son champ de réflexion.

33- Réflexion sur une extension progressive en Bourgogne : les résultats du tutorat étant probants pour l'hôtellerie-restauration et soutenus par la profession, la ML de Beaune a été chargée de conduire une réflexion pour le Comité régional à l'insertion des Jeunes (CORIJ) qui comprend l'association régionale des Missions locales, des représentants de l'Etat (Directe, rectorat, droit des femmes, SGAR, Pôle Emploi), du Conseil régional (Vice-présidente en charge de l'apprentissage, Vice-présidente en charge de la jeunesse, Directeur du service de l'apprentissage et de la formation professionnelle). L'accord de principe a été réalisé le 6 janvier 2012 et les travaux se poursuivent sur la base d'un document réalisé par la Mission locale de Beaune :

Accompagner les jeunes en alternance : le tutorat externe, facteur de sécurisation et de développement.

1- Historique.

2002 : mise en place par la Mission locale de Beaune, en partenariat avec l'UMIH Côte d'Or, l'association des restaurateurs indépendants du pays Beaunois, la CCI de Beaune et le CFA La Noue, d'un médiateur pour suivre les nouveaux apprentis de juillet à septembre (rentrée en CFA) –préconisation du Rapport Dréano (Vice-président de l'APCM- d'avril 2022 <http://atchernoivanoff.free.fr/Apprenti.pdf>

Double objectif :

- Réduire les abandons du secteur de l'hôtellerie-restauration
- Ne laisser aucun jeune sans accompagnement après rupture

2003-2008 : de la médiation à l'accompagnement.

En tirant les enseignements de la première année, l'action a évolué pour mieux répondre aux besoins :

- Elle couvre l'ensemble de la première année en apprentissage à la demande des professionnels :
 - o Neutralité de l'intervention qui est, de ce fait, bien perçue par les entreprises, les jeunes et leurs parents
 - o Professionnalisme lié à l'approche globale (sociale et professionnelle) et à la structuration de l'intervention
 - o Réactivité avec la création d'un poste dédié et la proximité avec les entreprises
 - o Partenariat avec la CCI et le CFA pour le transfert d'information
- Financement par la DRTEFP à compter de 2004

Elle est passée de la médiation : processus amiable de résolution d'un conflit à un accompagnement pour prévenir et tenter de résoudre toutes les difficultés que peut rencontrer ou créer un jeune apprenti au niveau professionnel (entreprise, CFA) ou social (logement, mobilité, difficultés financières, psychologiques, ...).

Avec des objectifs atteints :

- 7% d'abandon du secteur
- Aucun jeune non suivi après rupture

Et un partenariat qui permet :

- D'offrir des solutions aux jeunes quelle que soit l'étape de leurs parcours (du stage de découverte des secteurs professionnels à l'emploi)
- De développer des actions de communication pour mieux informer sur les métiers (présentation en entreprise par les salariés)
- A la Mission locale de Beaune d'avoir des résultats probants au niveau de l'accès des jeunes à l'apprentissage.

Un dispositif qui interroge :

- Visite de Bertrand Schwartz en 2005
- Visite de la Mission Insertion Jeunes de la DGEFP en 2008
- Visite de Bertrand Martinot (DGEFP) en 2009

2009-2011 : expérimentation du tutorat externe.

Réponse à l'appel à expérimentation lancé par le Haut Commissariat à la Jeunesse (19 projets retenus sur plus de 340) :

= vérifier la transférabilité du dispositif mis en place à Beaune par une extension géographique (ensemble de la Côte d'Or en impliquant les ML de Dijon et des Marches de Bourgogne) et sectorielle (ajout à l'hôtellerie-restauration des secteurs du commerce et de la viticulture la seconde année) tout en gardant les mêmes objectifs :

- Réduire les abandons des secteurs pris en compte
- Réduire le nombre de décrocheurs

= des moyens spécifiques alloués :

- 2.5 ETP dans les 3 ML la première année (4.6 la seconde)
- 0.75 ETP de coordination
- 0.5 ETP de gestion de l'expérimentation

= vérifier par un évaluateur externe l'efficacité du dispositif : c'est l'IREDU de l'Université de Dijon qui a été retenu (le projet a été travaillé conjointement de janvier à juin 2009, date de sa présentation).

= aux termes de l'expérimentation, si elle est efficace et reconnue par les acteurs, rechercher l'efficacité pour en proposer la généralisation

= prendre en compte l'aspect scientifique de l'expérimentation :

- Randomisation : une partie du public cible bénéficie de l'accompagnement du tuteur externe, l'autre n'est qu'informée de son existence
- Eviter les biais qui pourraient fausser l'évaluation : ne pas toucher au fonctionnement général du dispositif (notamment la phase amont), réduire la communication

= processus précis de mise en œuvre :

- Courrier à l'entreprise et au jeune (parents si mineurs) à réception de la copie du CERFA enregistré fournie par la chambre consulaire concernée
- Visite en entreprise pour rencontrer le jeune et son maître d'apprentissage = présenter le dispositif et faire un premier diagnostic
- Suivi mensuel auprès du jeune ou de l'entreprise
- Intervention en cas de difficultés rencontrées selon un processus très précis (bilan avec chacune des parties, puis partagé, définition d'un plan d'amélioration, vérification de son bon déroulement après deux semaines, ...)
- Si la poursuite du contrat s'avère impossible, le jeune se voit proposer la poursuite dans une autre entreprise du même secteur ou la reprise du travail de son projet professionnel avec une prise en charge immédiate par la ML concernée.

= Résultats de l'évaluation sur la première année (hôtellerie-restauration uniquement) :

- 457 jeunes pris en compte à compter du 1^{er} octobre 2009 :
 - o 216 en tutorat externe
 - o 139 en information
 - o 102 hors expérimentation : démarrage au 01/10/2009 et non au 01/07/2009 comme prévu + CERFA non parvenus aux ML ou rupture avant enregistrement du contrat (durée moyenne d'enregistrement mesurée par l'IREDU = 3 mois)
- Un taux de rupture global de 45% (dont 58% pour les apprentis en première année), mais différent selon le suivi du jeune (33% si tutorat, 42% si information, 72% si hors expérimentation), mais pas toujours négatif car 38% des ruptures restent dans le secteur

- Un résultat sans équivoque par rapport à l'objectif du tutorat externe (maintien dans le secteur) : toutes choses égales par ailleurs,
 - o Les jeunes non bénéficiaires du tutorat (information ou hors expérimentation) ont 5 fois plus de risques de connaître une rupture et 14 de quitter le secteur
 - o Les jeunes bénéficiant de la seule information ont 2 fois plus de risques de connaître une rupture et 5 de quitter le secteur

= le tutorat externe est bien un élément déterminant pour maintenir les jeunes dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. Il agit sur le taux de rupture, mais beaucoup plus encore sur le devenir des jeunes après rupture. Il apparaîtra, dans les conditions de généralisation, que le travail avec les autres acteurs pour améliorer la phase d'orientation et notamment de validation du projet et de choix de l'entreprise et que le développement de la formation des maîtres d'apprentissage permettront d'agir directement encore plus fortement sur le taux de rupture pour le rapprocher du taux d'abandon du secteur.

= des éléments importants à retenir pour une extension – généralisation

- La notion de tutorat externe est reprise pour sécuriser le parcours des **contrats de professionnalisation** dans la Loi du 24 novembre 2009 sur l'orientation et la formation professionnelle tout au long de la vie (note DGEFP du 3 mars 2010).
 - ⇒ Sachant que le contrat de professionnalisation s'adresse très souvent à des publics plus âgés, ayant souvent une première expérience professionnelle, il apparaît plus qu'utile d'utiliser le même processus pour des jeunes qui, à travers l'apprentissage, font leur première expérience du monde du travail
 - ⇒ Les OPCA peuvent prendre en charge une partie des dépenses de tutorat externe pour les personnes qui ont été suivies par un référent avant la signature du contrat de professionnalisation et les personnes n'ayant exercé aucune activité professionnelle à plein temps et en CDI au cours des trois dernières années...
 - = un lien à nouer avec les branches professionnelles et leurs OPCA pour sécuriser et financer le tutorat externe sur l'ensemble de l'alternance
- Elle recouvre un accompagnement socioprofessionnel tout au long du contrat, dépasse les seules relations entre un jeune et son maître d'apprentissage et se positionne en termes de prévention. De ce fait, elle est complètement différente de la **notion de médiation** : « processus amiable de résolution d'un différend, qui suppose l'intervention d'un tiers, neutre et impartial, dont le rôle est de faciliter la recherche d'une solution au conflit. La médiation ne se substitue pas à l'intervention de la justice qui garde seule un pouvoir de contrainte. Les parties peuvent désigner, elles-mêmes, le nom du médiateur et organiser le déroulement de la médiation ou

peuvent confier la médiation à un centre de médiation (définition ACFCI) ».

⇒ Les cas de conflit rencontrés sont extrêmement rares et tiennent souvent au refus d'une des parties de signer la rupture d'un commun accord (5 cas rencontrés depuis 2002...). Dès lors que c'est une entreprise, l'intervention du syndicat de branche ou de l'ambassadeur de l'apprentissage est sollicitée.

⇒ Tant les entreprises (à l'exception de 2 = étoilées) que les jeunes ont souligné l'intérêt de cette intervention du tuteur externe et de la possibilité de faire appel à lui à tout moment.

- Elle ne couvre pas le **champ pédagogique** de l'alternance qui relève du CFA. Les visites des formateurs en entreprises sont organisées ainsi :
 - Avant le 31 décembre pour les apprentis en première année ;
 - Au cours de chacune des années suivantes.

L'expérimentation a été présentée aux enseignants qui ont souligné tout son intérêt, même si l'idée de randomisation les heurtait et empêchait une information collective dans les classes pour présenter le dispositif.

Les CFA ont aussi joué un rôle important pour stabiliser les jeunes suivis en adressant leurs fichiers mensuels d'apprentis.

- ⇒ Le processus d'intervention du tutorat externe doit faire l'objet d'un partage avec les CFA :
- Organisation des ML pour offrir un interlocuteur unique chargé de relayer l'information
 - Organisation des visites en entreprises pour éviter deux interventions très proches et pour signifier la complémentarité
 - Partage d'informations pour renforcer la prévention
 - Présentation du tutorat externe aux apprentis couverts par un suivi de branche
 - Possibilité de permanences assurées par les ML
 - Renforcement des actions au niveau de l'information et de l'orientation

= des enseignements à tirer de l'expérimentation (à confirmer avec les résultats définitifs) pour rechercher une meilleure efficacité :

- L'approche doit être différenciée selon les branches professionnelles :
 - Hôtellerie-restauration : risque sur près de la moitié des contrats = nécessité d'un suivi individualisé très fort, notamment la première année
 - Viticulture : enfants en formation dans le domaine familial + difficultés plus fortes vis-à-vis de l'enseignement théorique = suivi généralisé par intervention dans les classes, par permanence et demande d'information aux entreprises

- Commerce : situation assez proche de celle de l'hôtellerie-restauration (à approfondir avec la nature du commerce).
- Le suivi mensuel nécessaire au cadre scientifique de l'expérimentation doit être assoupli pour prendre en compte la situation rencontrée et la communication qui peut être menée auprès des employeurs pour souligner l'engagement du Conseil régional et de la Direccte dans cette action.

= des éléments facilitant par rapport à l'expérimentation qui favoriseront son extension :

- **Accès à l'information** : dans le cadre du suivi par secteur professionnel, la grande majorité des jeunes ne sont pas connus de la Mission locale. De ce fait, l'information était relayée par les consulaires (= lourd travail de photocopies des CERFA) avec tous les risques d'oublis, de pertes que cela entraîne et la nécessité de s'appuyer sur les données du CFA pour stabiliser la population concernée
 - ⇒ La dématérialisation des enregistrements et les nouvelles conditions d'enregistrement apportées par la Loi Cherpion (la visite médicale n'est plus préalable à l'inscription) peuvent permettre de faciliter un accès rapide à l'information
- **Communication** : l'expérimentation s'appuyant sur une randomisation et la nécessité de ne rien changer au cadre précédent de fonctionnement, l'information des jeunes et des employeurs ne pouvait être qu'individuelle. Dans le cadre d'un processus régional appuyé par le Conseil régional et la Direccte, cette information peut être globalisée, incitative, concomitante et forte
 - ⇒ Tant les employeurs que les jeunes pourront au plus vite faire appel au tuteur (ceci devrait avoir un impact fort sur la période toujours délicate de juillet à septembre).
- **Formation des maîtres d'apprentissage** : elle est encouragée par le Conseil régional, elle est rendue obligatoire pour le secteur de l'hôtellerie-restauration et devrait contribuer à l'amélioration des conditions d'accueil et d'intégration. Mais elle ne peut, à elle-seule, réduire le nombre d'abandons du secteur et le décrochage scolaire.
 - ⇒ La présentation du tutorat externe lors des formations permettrait de renforcer le lien et de bien montrer la complémentarité nécessaire pour arriver à réduire les abandons.

= la taille du « portefeuille » d'un tuteur externe :

- Dans le cadre de l'expérimentation, elle était basée sur 1 tuteur pour 150 jeunes suivis. Trois éléments justifient ce choix :
 - L'expérience acquise sur Beaune ;

- Le choix comme premier secteur d'expérimentation de l'hôtellerie-restauration où plus de la moitié des contrats sont en danger la première année et où globalement le taux de rupture est de 45%.
 - L'approche par secteur professionnel qui, concernant tous les apprentis dont une grande majorité inconnus des Missions locales, conduit à un travail préalable important = recueil de l'information, légitimation préalable de l'intervention par courrier, présentation du tutorat aux deux parties avant sa mise en œuvre.
- Les premiers éléments de l'évaluation finale permettent de peaufiner cette analyse :
- Le niveau reste adapté pour un secteur qui connaît un taux de mise en danger des contrats de près de 50%. Néanmoins, il est espéré que le développement de la formation des maîtres d'apprentissage et que le renforcement de la communication pour faire connaître le rôle du tuteur externe conduiront à moyen terme sur une baisse du besoin d'intervention.
 - Par contre, dans un secteur comme la viticulture, il est apparu que la formule du suivi individuel renforcé n'était pas nécessaire et pouvait être construit différemment : permanence au niveau du CFA, questionnement aux employeurs sur le déroulement des contrats avec renvoi au niveau local des seules difficultés rencontrées ;
 - Le suivi des jeunes ayant signé un contrat par la Mission locale supprime tous les éléments très lourds en amont de la mise en œuvre du tutorat de collecte et d'analyse d'informations et de légitimation de l'intervention ;
 - La nécessaire professionnalisation des tuteurs externes = appropriation des outils, présentation du dispositif, conduite d'entretiens en entreprises tout en ayant la volonté d'obtenir des résultats probants assez rapidement implique une montée en charge progressive de l'extension.

= une base de 150 jeunes apprentis suivis par un tuteur apparaît comme un maximum la première année de mise en œuvre. Ce ratio pourra évoluer avec la montée en charge du dispositif.

2- Préconisations pour une extension progressive du tutorat externe

La généralisation du tutorat externe en Bourgogne pourrait s'appuyer sur quatre axes :

- **Chaque Mission locale assure le suivi de tous les jeunes qui ont signé un contrat d'apprentissage par son intermédiaire jusqu'au terme de celui-ci plus 3 mois :**

- A la signature du contrat, le jeune est entré dans un programme spécifique de Parcours 3 « tutorat externe » (**phase ingénierie en amont**) :
 - Enregistrer tout le travail d'accompagnement qui sera effectué
 - Analyser les effets du tutorat externe sur la poursuite jusqu'à terme du parcours et sur les solutions à l'issue de celui-ci
 - Une rupture en cours de contrat n'entraîne pas une sortie du programme dès lors qu'un nouvel employeur est recherché (mobilisation de tous les acteurs (service emploi de la ML, développeurs de l'apprentissage des consulaires, branches professionnelles,...))

- A la signature du contrat, un courrier (**phase ingénierie en amont**) est envoyé aux différentes parties prenantes du contrat (employeur, jeune, parents si mineur + info au CFA concerné) pour leur présenter la démarche et les modalités pour faire appel au tuteur externe :
 - Volonté de la Direccte et du Conseil régional de Bourgogne de sécuriser le parcours des apprentis : la signification de cet engagement est essentielle pour responsabiliser tous les acteurs ;
 - Complémentarité et partage d'informations avec les CFA
 - Neutralité = non-substitution aux autres instances, notamment Inspection du travail et de Inspection l'apprentissage
 - Champ et modalités d'intervention

+ envoi d'un premier questionnaire aux jeunes et aux entreprises sur les premiers éléments d'intégration du jeune et les points de vigilance mis en avant (**phase ingénierie en amont**).

- Suivi régulier et selon les moyens le plus approprié (visite en entreprise, téléphone, mail) du déroulement du contrat avec échanges d'informations avec le CFA concerné (accent mis sur la période d'essai et sur la première année des contrats)

- Intervention en entreprise en cas de besoin (**formation préalable aux outils et à la technique d'entretien**) :
 - Coordination régionale pour définir quelle ML est la plus à même d'effectuer l'intervention
 - diagnostic partagé en cas de difficultés signalées et plan d'actions validé par les parties + point à l'issue des deux premières semaines + actualisation éventuelle du plan d'action...
 - Professionnalisation des tuteurs externes la première année (formation, échange de pratiques)

- Gestion de la rupture si le partage du diagnostic est impossible =
 - maintien dans le secteur si souhait du jeune par mobilisation du service emploi de la ML, des partenaires (développeurs de l'apprentissage, CFA) et de la branche professionnelle
 - travail sur un nouveau projet professionnel au sein de la ML en s'appuyant sur les éléments positifs et négatifs de l'expérience

- Enquête sur le déroulement du contrat à 6 mois
 - Enquête d'intérêt sur le dispositif auprès des entreprises et des jeunes
 - Travail au terme du contrat, soit pour renouveler le contrat (échec à l'examen), soit pour trouver un nouveau contrat (poursuite des études), soit pour trouver une embauche en contrat de travail classique
- **La sécurisation des parcours est généralisée pour certaines branches professionnelles, impliquant la mise en place d'un suivi de jeunes jusqu'alors inconnus de la Mission locale.** Elle pourrait monter en charge progressivement : deux branches au départ : hôtellerie-restauration et viticulture et prise en charge réservée aux seuls jeunes entrant en première année d'apprentissage. Ce suivi comporte trois différences importantes par rapport à la démarche précédente :
- accès à l'information : ce fut le point délicat de l'expérimentation avec un délai d'enregistrement des contrats de 3 mois en moyenne (d'où un changement de méthode pour la seconde année) et un processus manuel de copie des CERFA. Mais les nouvelles conditions d'enregistrement prévues par la Loi Cherpion doivent permettre, avec les acteurs (Consulaires, CFA, Direccte et CRB), de faciliter l'accès à cette information initiale. Il conviendra, néanmoins, de la rapprocher des données des CFA pour veiller à la stabilisation de la base de travail. (**phase ingénierie en amont**).
 - 1^{er} entretien nécessaire pour lancer le suivi : le cadencement de cette phase (nécessaire pour alimenter Parcours 3) s'appuiera sur le premier questionnaire aux jeunes et aux entreprises pour prioriser les interventions. Cette phase s'appuiera sur un outil partagé de diagnostic (**phase ingénierie en amont**) et sur une professionnalisation des tuteurs externes à la conduite de ce type d'entretiens (**phase de professionnalisation la 1^{ère} année**)
 - allègement possible du suivi par des permanences au niveau des CFA : une coordination régionale et une organisation au niveau départemental doivent permettre de tester des permanences au niveau des CFA pour rencontrer les jeunes qui auraient des difficultés pour poursuivre leurs contrats. Cet axe n'a pas pu être développé au cours de l'expérimentation (randomisation stricte), mais est testé actuellement avec le CFA viticole et donne des premiers résultats intéressants.
- **Coopérer avec tous les autres acteurs de l'apprentissage :**
- Consulaires :
 - Echanges sur les conditions règlementaires de l'apprentissage
 - Accès à l'information sur les contrats signés
 - Partage sur les outils d'orientation
 - Actions communes de promotion
 - Partage sur les offres d'emploi
 - Entretiens en duo

- Mobilisation pour trouver un employeur initial ou pour une poursuite de l'apprentissage
 - Evaluation au niveau de chaque territoire
 - CFA
 - Partage d'informations et coordination (situation des jeunes, visites en entreprises)
 - Visites conjointes éventuellement
 - Point régulier avec les coordonnateurs
 - Permanences
 - Branches professionnelles :
 - Présentation du dispositif et échanges réguliers
 - Intervention dans la formation des tuteurs internes »
 - Négociation avec les OPCA pour le suivi des contrats de professionnalisation
 - Actions de promotion
 - Mobilisation sur les situations délicates
- **Déterminer un cadre d'évaluation :**
- Au niveau quantitatif sur le tutorat :
 - Jeunes pris en charge par les tuteurs
 - Suivi des jeunes : présentation et acceptation du dispositif, signalement, interventions, suivi régulier, ruptures, signature d'un nouveau contrat, reprise d'un travail sur projet, obtention du diplôme, insertion ou poursuite des études, ...
 - Au niveau qualitatif sur le tutorat :
 - Perception par les jeunes et les employeurs
 - Retour des autres partenaires : CFA, Consulaires, Branches professionnelles
 - Ressenti des tuteurs externes sur leurs fonctions
 - Au niveau quantitatif :
 - Evolution globale de l'apprentissage et des contrats de professionnalisation
 - Evolution de l'alternance sur les secteurs couverts par les Missions locales
 - Evolution de l'alternance sur le niveau de diplômes des jeunes suivis par les Missions locales
 - Evolution du nombre de contrats d'apprentissage et de professionnalisation signés par les jeunes suivis par les Missions locales (dont les jeunes en CIVIS)

Conclusion :

- Les Missions locales de Bourgogne sont prêtes à apporter leurs compétences et expertises en matière d'accompagnement pour favoriser le développement quantitatif et qualitatif de l'alternance.
- En leur reconnaissant un rôle majeur dans la sécurisation des parcours des jeunes en alternance et en favorisant le partenariat et la coopération avec les autres acteurs de l'apprentissage, elles peuvent contribuer à l'atteinte des objectifs fixés par Convention d'objectifs et de Moyens pour le développement de l'apprentissage. Ceci est évident au niveau du nombre de contrats d'apprentissage signés par des jeunes suivis par les Missions locales qui, à cadre constant, devrait connaître une évolution positive. Cet accompagnement tout au long du contrat devrait aussi rassurer des employeurs ou des jeunes et leur famille et permettre la conclusion de nouveaux contrats.

Deux prochaines réunions (6 avril et 10 mai) sont prévues pour déterminer les axes retenus.

34- Echanges avec l'expérimentation menée en Languedoc-Roussillon.

L'expérimentation portée par la Mission locale de Beaune se singularise particulièrement par rapport à toutes les autres expérimentations menées sur la même problématique : elle n'intervient qu'après la signature du contrat et s'appuie sur un accompagnement tout au long de ce dernier, les autres mettant en place cet accompagnement avant la signature et vérifiant après les effets sur le déroulement du contrat. Lors des deux années d'expérimentation :

- Le porteur comme l'évaluateur ont veillé à respecter ce schéma d'aucune intervention en amont pour ne pas créer de biais et vérifier uniquement le rôle positif du tuteur externe ;
- Ils ont néanmoins mis en place des outils qualitatifs d'analyse des difficultés rencontrées pour tenter d'en déterminer les causes
- Ils ont constaté que près de la moitié des contrats pris en compte étaient mis en danger par des difficultés.

Aussi, il est apparu important de travailler avec une autre expérimentation qui avait axé tout son travail sur l'amont de la signature. Dans ce cadre, la ML de Beaune a mené de multiples échanges avec la ML de Nîmes, a participé au comité de pilotage de cette expérimentation à Montpellier et tenu une réunion de travail avec la ML de Nîmes et la CMA du Gard.

Les enseignements retirés de cet échange apparaissent dans les conditions de généralisation.

35- Echanges avec l'expérimentation conduite par le CNML.

La ML de Beaune a été invitée à participer à une réunion d'échanges sur l'expérimentation conduite par le Conseil National des Missions locales impliquant une dizaine de ML et portant aussi sur ce travail en amont.

Un élément important a été retenu par la ML de Beaune dans son travail sur la généralisation du tutorat externe : un outil informatique qui permet de faire le lien entre les 4 acteurs de l'apprentissage : le jeune, l'entreprise, le centre de formation et le tuteur externe.

L'expérimentation du tuteur externe s'appuyait sur une randomisation (jeunes en tutorat et jeunes en information) qui durait tout au long du contrat. De ce fait, la communication ne

pouvait porter que sur les jeunes en tutorat... sauf à créer des biais... Ainsi, il était difficile d'expliquer aux équipes de formateurs que les ML pouvaient leur donner des informations sur tels jeunes et pas d'autres... Ainsi, il n'était pas possible de communiquer à l'ensemble des entreprises ayant un jeune en apprentissage ou d'intervenir dans les classes pour présenter l'action...

Dans une perspective de généralisation, un outil d'échange partagé entre les 4 acteurs paraît pouvoir apporter plus de lien et de réactivité au dispositif.

Dans ce cadre, la ML de Beaune a pris contact avec celle de l'Orléanais et a bénéficié d'une présentation de l'outil développé qui permet d'informer les 4 acteurs du déroulement du contrat... et ainsi de partager les informations et les interventions ou remarques de chacun afin de donner de la cohérence et de la réactivité.

36- Expérimentation d'un autre mode d'intervention avec la CFA viticole.

Le secteur viticole a été impliqué dans l'expérimentation la seconde année. Ce choix reposait sur deux raisons essentielles :

- Son poids dans le domaine économique sur la Région
- Le besoin de la profession autour de jeunes diplômés de niveau IV ou V avec des difficultés de recrutement sur ces niveaux, difficultés qui disparaissent complètement au niveau du BTS.

L'enseignement majeur de l'expérimentation est que ce secteur ne connaît pas un taux de rupture élevée (11%) : la situation des jeunes en entreprises correspond à leurs attentes et des contreparties sont offertes pour couvrir la saisonnalité du métier. Pour le confirmer, la ML de Beaune a adressé un questionnaire à toutes les entreprises bénéficiant d'un apprenti pour recueillir leur perception du déroulement du contrat. Plus d'un tiers ont répondu dans le même sens...

Par contre, en raisonnant en termes de décrochage scolaire (jeunes quittant la formation initiale sans diplôme), la situation est complètement inverse :

- Le taux de réussite au CAPA a été de 67% en 2011 contre 85.7% en 2010
- Celui au Bac pro de 33% contre 86% en 2010 (la réforme du Bac pro en 3 ans apparaît comme une cause de cette baisse très importante, mais ne suffit pas à tout expliquer).

Après échanges avec le CFA (absentéisme en hausse, conflits, manque de motivation,...), ce dernier a demandé à la ML de Beaune de réaliser un diagnostic situationnel des difficultés rencontrées par les jeunes au sein du CFA.

Sur la base de groupes constitués par le CFA, la ML a mené avec les jeunes un travail de recensement des difficultés qu'ils rencontrent (de façon anonyme). Il a permis un classement autour de trois problématiques :

- Le CFA
- L'orientation et l'avenir professionnel
- L'entreprise

A la demande prioritaire des trois groupes constitués, seule la première a été –pour le moment- approfondie par un arbre des causes qui met en avant 4 axes :

- La dichotomie lycée – CFA
- La pédagogie
- La communication
- De nombreuses sources de stigmatisation

Les travaux se poursuivent sur la base d'une analyse systémique pour présenter un document de synthèse au CFA.

Cette approche nouvelle du tutorat externe est en parfaite adéquation avec l'un des objectifs de l'expérimentation qui est la lutte contre le décrochage scolaire. Elle ouvre une nouvelle voie de coopération en toute confiance avec le CFA qui, par ailleurs, demande à la Mission locale de participer au Conseil de perfectionnement de l'établissement. Elle souligne la prépondérance des notions de neutralité et de professionnalisme (écoute des jeunes et analyse systémique) du tuteur externe issu d'une Mission locale pour donner un grand intérêt à cette action.

37- Rapport final

C'est un lourd travail alors que les moyens liés à l'expérimentation ne sont plus là. Heureusement que la thématique est porteuse d'espoir pour les jeunes et l'action de la Mission locale, heureusement que les résultats sont plus que probants, heureusement que des perspectives de généralisation sont ouvertes...

Insérez ici le tableau figurant en annexe 2

Restitution finale du porteur de projet Annexe 2 - Calendrier de déroulement de l'expérimentation - Actions mises en œuvre

Numéro du projet	AP1_263			Ressources humaines mobilisées			Ressources matérielles mobilisées		
	Description synthétique de chaque action	Spécifique au caractère expérimental du projet (oui/non)	Durée en mois	Effectifs	ETP	Type de personnel concerné (qualifications)	Achats	Prestations de services	Autre (préciser)
1. Préparation du projet	<i>01/2009 à 06/2009</i>								
Action n°1	Construction du projet avec l'évaluateur	oui	6	3		directeur + conseillers			
Action n°2	Construction du schéma d'intervention	oui	5	3		directeur + conseillers			
Action n°3	Rédaction du projet	oui	5	3		directeur + conseillers			
Action n°4	Partenariat avec les 2 autres ML	oui	4	3		directeurs			
Action n°5	Pilotage de l'action	oui	4	1		Directeur			
Action n°6	Coopération avec les consulaires	oui	4	1		Directeur			
Action n°7	Coopération avec les CFA	oui	4	1		Directeur			
Action n°8	Coopération avec les branches professionnelles	oui	4	1		Directeur			

Action n°9	Version financière du projet	oui	3	1	Directeur			
Action n°10	Finalisation du dossier	oui	1	3	directeur + conseillers			
2. Lancement de l'expérimentation	<i>07/2009 à 07/2011</i>							
Action n°1	Dossier FSE	non	12	2	Directeur + comptable			
Action n°2	Création des outils	oui	12	9	Directeurs+ conseillers + informaticiens		webmaster, infographie, éditeur, prestataire	
Action n°3	Communication	non	24	9	Directeurs+ conseillers + chargée de communication			
Action n°4	Dossiers et journées FEJ	oui	24	5	Directeur + comptable + chargée de com + conseillers			
Action n°5	Dossier pour le Conseil d'orientation pour l'Emploi	oui	2	1	Directeur			
Action n°6	Livre blanc sur l'alternance dans la restauration	oui	12	2	Directeur + conseillers			
Action n°7	Pilotage de l'expérimentation	oui	24	10	Directeurs + conseillers + comptable + chargée de com			
Action n°8	Mise en œuvre	oui	24	12	Directeurs + conseillers + comptable + chargée de com + infomarticiens			
Action n°9								
3. Achèvement de l'expérimentation	<i>08/2011 à 03/2012</i>							
Action n°1	Consolidation avec l'évaluateur	oui	8	4	Directeur + conseillers + informaticien			
Action n°2	Analyse partagée avec un sociologue	non	1	12	Directeur + conseillers		prestataire	
Action n°3	Réflexion sur une extension progressive an Région Bourgogne	oui	7 (toujours en cours)	1	Directeur			
Action n°4	Echanges avec expérimentation Languedoc-Roussillon (travail en amont)	oui	3	1	Directeur			
Action n°5	Echanges avec expérimentation	oui	3	1	Directeur			

	Orléans (outil partagé entre ML et CFA)								
Action n°6	Expérimentation d'un autre mode d'intervention avec le CFA viticole	oui	8 (toujours en cours)	3		Directeur + conseillers			
Action n°7	Rapport final	oui	3	3		Directeur + conseillers			
Action n°8									
Action n°9									
Action n°10									
4. Achèvement de l'évaluation	<i>01/10/2009 au 31/07/2011</i>	oui	22	14		Directeurs + conseillers + comptables + chargés de com + informaticiens			

B. Partenariats

1. Partenaires opérationnels

Nom de la structure partenaire	Rôle dans l'expérimentation
Mission locale de Dijon	Tuteur externe
Mission locale des Marchés de Bourgogne	Tuteur externe
Chambres consulaires	Information sur contrats signés
CFA	Données, tests

2. Partenaires financiers

Financements	Part de ces financements dans le budget total de l'expérimentation (hors évaluation) en %
Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse	
Cofinancements extérieurs à la structure	
Autofinancement	

B. Pilotage de l'expérimentation

La Mission locale de Beaune a tenu à réunir dans le Comité de pilotage de l'expérimentation **tous les acteurs de l'alternance** :

- L'Etat avec la Directe (co-pilote), l'inspection de l'apprentissage
- Le Conseil régional (co-pilote)
- Les CFA
- Les chambres consulaires
- Les branches professionnelles et leurs OPCA
- Les Missions locales

Cinq Comités de pilotage ont été organisés :

- 2 novembre 2009 : modalités de lancement de l'expérimentation et de l'évaluation
- 14 janvier 2010 : premier point sur la mise en œuvre
- 22 avril 2010 : point de vigilance sur le délai d'enregistrement des contrats et mise en réflexion sur les secteurs concernés par l'extension
- 15 juin 2010 : modification de la base de randomisation (elle ne s'appuiera plus sur le numéro de CERFA enregistré mais sur le jour de naissance du jeune indiqué sur la fiche de renseignement : pair = tutorat et impair = information) et extension au commerce (plus de demande que d'offre) et à la viticulture (poids régional, impliquer la formation agricole)
- 18 novembre 2010 : point d'étape et premières réflexions autour de l'orientation et de l'accueil en entreprises
- 14 février 2011 : premiers éléments d'évaluation sur 2009-2010

Le prochain comité de pilotage aura lieu le 6 avril 2012 pour une présentation globale des résultats et des perspectives.

III. Enseignements généraux de l'expérimentation

A. Analyse du dispositif expérimenté

Le dispositif expérimenté consiste à comparer le devenir de deux populations, l'une accompagnée, l'autre non, déterminées sur la base d'une randomisation aléatoire binaire et cela sans aucune autre intervention sur le fonctionnement du système de l'apprentissage :

- Celle des **jeunes qui bénéficient d'un accompagnement** mensuel par un tuteur externe après la signature de leurs contrats et tout au long de celui-ci. Cet accompagnement est global pour traiter des difficultés sociales et professionnelles et s'appuie sur :
 - o Une première visite en entreprise qui permet de faire avec le jeune, puis l'employeur, puis conjointement un premier bilan sur le déroulement du contrat
 - o Un suivi mensuel auprès du jeune ou de l'employeur
 - o Une intervention rapide en cas de difficultés signalées qui peuvent donner lieu à la recherche de la solution adaptée pour régler le problème social ou, en cas de difficultés professionnelles, à un bilan et un plan d'actions partagés entre le jeune et son maître d'apprentissage avec des étapes de réalisation et des points réguliers pour en suivre l'avancement
 - o La recherche d'un nouvel employeur si la situation ne permet pas de trouver un terrain d'entente
 - o La reprise immédiate du travail sur le projet professionnel si le choix d'orientation s'avère inapproprié
 - o **Elle a représenté 532 jeunes**
- Et celle de **ceux qui ne bénéficient que d'une information initiale** (aux maîtres d'apprentissage et aux jeunes) sur leur possibilité de faire appel au tuteur externe en cas de difficulté. **Elle a représenté 377 jeunes.**

Il vise à **vérifier si cet accompagnement permet de :**

- **Réduire les abandons en cours de formation** et non simplement le taux de rupture dès lors que le dispositif n'intervient pas en amont de la signature du contrat initial
- **Réduire le décrochage scolaire** et donc la sortie sans diplôme de formation initiale

Il concerne tous les apprentis d'une branche professionnelle dont la très grande majorité est inconnue des Missions locales.

Il est individuel et ciblé : il ne permet pas, pour éviter tout biais dans l'analyse, une communication élargie à toutes les entreprises et des interventions collectives au niveau des CFA (deux axes majeurs d'amélioration pour sa transférabilité).

Un troisième groupe s'est créé au cours de l'expérimentation (jeunes non-bénéficiaires) qui **a représenté 193 jeunes**. Il s'est composé :

- De 141 jeunes dont le contrat a été rompu (ou non enregistré) avant que les Missions locales n'aient connaissance de son existence.
- De 52 jeunes qui ont poursuivi leurs contrats sans entrer dans l'expérimentation :
 - o Refus du jeune et/ou de l'employeur
 - o Jeunes de moins de 16 ans
 - o Jeunes de plus de 26 ans
 - o Jeunes en contrat dans des entreprises ne relevant pas des chambres consulaires (collectivités locales notamment)

L'existence de ce troisième groupe souligne ce qui a été la difficulté majeure au cours de l'expérimentation : l'accès à l'information pour stabiliser les données.

Cela a conduit au changement des modalités de randomisation la seconde année :

- La première année, il s'appuyait sur le numéro du contrat enregistré par les consulaires, mais, avec un délai moyen de trois mois, on avait beaucoup de cas où le contrat arrivait en même temps que la rupture...
- La seconde année, il s'est appuyé sur le jour de naissance du jeune, information qui pouvait être accessible à partir des CERFA signés (sans attendre l'enregistrement de ceux-ci) ou des données des CFA.

Depuis, la Loi Cherpion impose un enregistrement des contrats sous 15 jours et préconise le développement d'un enregistrement numérique des contrats, donc on peut estimer qu'une grande partie de cette problématique d'accès à l'information va être levée.

Néanmoins, une **difficulté subsiste pour les contrats qui se nouent entre le 1^{er} juillet et la rentrée au CFA**. Avec la période de congés estivaux, le traitement administratif des dossiers est ralenti et donc l'accès à l'information très difficile :

- Une solution pourrait venir du report de la date de signature des contrats au 1^{er} septembre pour tout à la fois :
 - o Permettre aux jeunes qui sortent d'une année scolaire de bénéficier d'un peu de vacances
 - o Profiter de cette période pour travailler à la mise en œuvre du projet professionnel (stages, logement, transport, matériel,...)

- Eviter une confusion entre apprentissage et jobs d'été à moindre coût
- Mais l'article L 6222-12 du Code du Travail fixe un cadre précis :
Le contrat d'apprentissage fixe la date du début de l'apprentissage. Sauf dérogation accordée dans des conditions déterminées par décret, cette date ne peut être antérieure de plus de trois mois, ni postérieure de plus de trois mois au début du cycle du centre de formation d'apprentis que suit l'apprenti
- Une autre solution pourrait venir en demandant, incitant les entreprises signant un contrat d'apprentissage en juillet ou août, soit de le signaler au tuteur externe, soit d'informer ce même tuteur externe de toute difficulté et ce avant la rupture

Pour 150 contrats, l'information sur la signature du contrat et celle sur sa rupture est arrivée simultanément, empêchant la mise en œuvre du tutorat.

B. Enseignements et conditions de transférabilité du dispositif

1. Public visé et atteinte des objectifs initiaux

Le public prévu (1160) a été globalement atteint (1102), même si, pour les raisons données ci-dessus, 193 n'ont pu entrer dans l'expérimentation. Le poids de l'effectif concerné et la prise en compte de tous les apprentis de trois secteurs professionnels apportent une crédibilité forte aux enseignements qui peuvent être tirés des résultats et analyses.

Il concerne essentiellement des jeunes préparant un diplôme de niveau V ou IV, population qui connaît le plus de rupture.

Le taux brut de rupture enregistré sur l'expérimentation est de 46 % (13% en période d'essai et 33% hors de cette période), signe d'une très forte instabilité : **la signature d'un contrat d'apprentissage ne garantit pas que l'insertion des jeunes soit assurée.**

Il convient, dès lors, de voir si le tutorat externe remplit les deux objectifs retenus pour l'expérimentation:

1- Valider l'opportunité et la nécessité d'un tuteur externe neutre et clairement identifié par le jeune, l'entreprise et le centre de formation pour sécuriser le parcours des jeunes en alternance avec quatre missions :

a- l'accompagnement extra-professionnel des jeunes et le processus de conciliation en entreprise favorisent très largement la continuité des parcours professionnels :

Toutes choses égales par ailleurs, un jeune qui a bénéficié de l'accompagnement du tuteur externe a :

- **1.4 fois moins de risque de connaître une rupture, mais surtout 2.5 fois moins de risque d'abandonner par rapport à un jeune qui n'a bénéficié que d'une seule information sur le dispositif**
- **4.4 fois moins de risque de connaître une rupture et 5.7 fois moins de risque d'abandonner le secteur sans aucun suivi.**

Le tuteur externe, sans toucher au processus d'orientation en amont, sans bénéficier d'un travail sur l'accueil et l'intégration en entreprise, sans travail coordonné avec les CFA et sans possibilité d'une communication élargie (effets de la randomisation) **permet de réduire très fortement la rupture des parcours en apprentissage.** L'accompagnement est bien un gage de sécurisation de ce premier accès au monde du travail.

b- la lutte contre le décrochage scolaire :

La stratégie de Lisbonne fixe –entre autres- comme objectif en 2020 un taux de décrochage scolaire moyen inférieur à 10%. Cela a été traduit dans le Code de l'Education comme une sortie du cycle de formation initiale sans diplôme de fin de second degré (Niveau V ou IV).

Sa mise en œuvre actuelle s'appuie sur :

- un travail au sein des établissements scolaires pour mieux repérer les jeunes en risque de décrochage ;
- un système interministériel d'échanges d'information (SIEI) qui permet de repérer les jeunes de plus de 16 ans sans diplôme non inscrits dans un établissement
- des plates-formes de soutien et d'appui aux décrocheurs qui convoquent les jeunes concernés pour leur proposer un retour en formation initiale, une formation ou un processus préalable d'accompagnement pour favoriser leur insertion.

Le suivi assuré par le tuteur externe favorise cette lutte contre le décrochage scolaire :

- **à titre préventif**, en permettant à plus de jeunes d'arriver aux termes de leurs parcours de formation et donc de se présenter aux examens ;
- **à titre qualitatif**, en assurant un repérage immédiat et contextualisé des décrocheurs. La connaissance des causes du décrochage (partagée avec son ancien

employeur) est un atout essentiel pour remettre le jeune dans une dynamique d'insertion. Elle permet de s'appuyer sur des éléments positifs et des points à améliorer tirés de cette première expérience. La situation est tout à fait différente pour un jeune qui revient plusieurs mois après sa rupture : il a souvent perdu beaucoup de confiance en lui et, très souvent, sa vision des mondes du travail et/ou de la formation est complètement négative, nécessitant un travail très lourd d'accompagnement et d'objectivation de ce qu'il a perçu comme un échec total ;

- par contre l'évaluateur souligne – à juste titre- que le tutorat n'a pas d'effet sur la réussite aux examens. Cela permet d'envisager de décliner un axe d'amélioration au dispositif :
 - en étant centré sur la relation jeune-entreprise, il n'aborde pas cette problématique ;
 - le secteur viticole expérimenté la seconde année définit clairement le contour de cette approche complémentaire :
 - avec 11% de taux de rupture, l'accompagnement systématique en entreprise n'est pas adapté. Cela a été vérifié par un questionnaire aux entreprises en octobre 2011 (taux de réponse supérieur à 30%) qui fait apparaître une large satisfaction du jeune et de l'entreprise sur cette phase essentielle dans un parcours en alternance ;
 - par contre, la forte baisse du taux de réussite aux examens, la multiplication des incidents et des absences et le retour des maîtres d'apprentissage (absence de motivation des apprentis pour la partie théorique) ouvrent un nouveau mode d'intervention pour le tuteur.

Sur la base du partenariat construit avec le CFA viticole (qui se traduit notamment par la participation de la Mission locale de Beaune au conseil de perfectionnement de l'Etablissement), cette approche est en cours de développement :

- présentation de la Mission locale et du tuteur externe dans les classes ;
- demande du CFA à la Mission locale d'un diagnostic avec les jeunes estimés en situation de décrochage de trois classes
- travail collectif sur l'expression des difficultés rencontrées regroupées ensuite sur trois thématiques : le CFA, l'entreprise et l'orientation
- approfondissement d'une thématique retenue par les jeunes : dans les trois cas, elle a porté sur le CFA pour mettre en évidence les causes des difficultés rencontrées
- synthèse en cours des travaux pour rendu à la Direction de l'Etablissement.

Cette nouvelle approche souligne :

- le climat de confiance qui s'est instauré entre la Mission locale et le centre de formation, signe d'une volonté commune de favoriser le succès des

jeunes. Dans une perspective de généralisation – extension, la très bonne perception du rôle et des résultats du tuteur externe par les CFA est un élément essentiel pour favoriser le partenariat et montre la complémentarité qui peut, doit être instaurée

- la capacité de la Mission locale, de par sa neutralité, de par sa connaissance de la formation, de l'entreprise et de l'emploi, à travailler, avec les autres acteurs concernés, sur toutes les thématiques du décrochage scolaire
- l'implication des jeunes concernés qui ont émis beaucoup d'idées, qui ont respecté la façon de travailler proposée, qui ont apprécié qu'on leur donne la parole, qu'on soit à leur écoute et qui sont en attente de la mise en œuvre d'améliorations sur leur vie au CFA.

Un projet d'établissement pourrait en découler assez rapidement et la Mission locale serait associée, avec les mêmes jeunes en deuxième année et avec les nouveaux qui entreront en première année, pour en mesurer les effets.

Outre ce travail collectif, la Mission locale a décidé d'assurer des permanences au sein du CFA pour répondre aux difficultés psycho-sociales qu'une partie des jeunes rencontre et qui peut aussi être source de décrochage.

Pour simplifier, on pourrait presque dire que la Mission locale peut remplir un rôle proche de celui de la Mission générale d'insertion qui n'est présente qu'au sein de l'Education nationale.

Avec cette approche nouvelle, le tutorat externe couvre désormais trois champs :

- la **relation jeune-entreprise**, schéma initial de l'accompagnement
- le **travail collectif en centre** pour comprendre le manque de motivation par rapport à la formation théorique et le mal-être en centre de formation
- **l'accompagnement à la demande de jeunes** qui sont en difficulté sociale par rapport au déroulement de leur contrat et donc en risque de rupture

C'est la palette pour répondre à tous les besoins rencontrés. De ce fait, l'analyse conduite par rapport à un secteur doit combiner une lecture :

- du taux brut de rupture qui mesure l'instabilité des jeunes en apprentissage et donc le risque de décrochage plutôt lié à la relation jeune- entreprises
- et du taux de réussite aux examens qui peut mettre en avant (bien évidemment les aspects pédagogiques et le niveau des apprentis restent essentiels) un risque de décrochage, lié au désintérêt pour les études et qui peut se traduire, soit par une rupture du contrat en cours, soit par un échec aux examens.

2- Produire des analyses sur les ruptures pour favoriser la construction en amont de solutions qui donnent de bonnes assises aux contrats.

Trois cadres d'analyse apparaissent :

- **L'orientation** : sur la première année de l'expérimentation, hôtellerie-restauration, le taux d'orientation par défaut ressortait à moins de 50% et à moins de 25% pour les métiers de cuisine. Autre élément essentiel qui ressortait : un choix de l'entreprise très aléatoire et semble-t-il avec peu d'accompagnement à ce choix (d'où la prépondérance de la proximité ou de la première réponse positive ou d'un accès par réponse à une annonce). C'est un axe de progrès qui doit mobiliser tous les acteurs de l'orientation : offrir aux jeunes la possibilité d'intégrer l'entreprise qui correspond au mieux à leurs attentes et capacités. Ce travail s'appuie sur une connaissance fine des entreprises et peut tendre vers des offres d'apprentissage plus qualitatives avec des engagements précis des employeurs (et non la simple volonté d'embaucher un(e) jeune pour préparer un CAP ou un Bac pro dans telle spécialité. Une autre piste d'amélioration importante se situe dans la validation des projets des jeunes qui doit être conduite sous ses aspects professionnels et sociaux pour tenter de prévenir des appariements trop hâtifs entre un jeune et une entreprise. Enfin, l'orientation doit être mieux intégrée à la chaîne de l'information qui doit entourer l'apprentissage : certains projets professionnels peuvent paraître comme risqués et, en bénéficiant de cette information, le tuteur externe peut hiérarchiser ses interventions.
- **L'intégration en entreprise** fait apparaître deux causes essentielles de difficulté :
 - Les conditions de travail soulignées notamment dans l'hôtellerie-restauration avec des dépassements d'horaires importants, non compensés au contraire de la viticulture ;
 - Le relationnel entre le jeune et son maître d'apprentissage qui souligne le besoin de formation à cette fonction.

Néanmoins, il faut rappeler plusieurs éléments pour montrer toute la complexité de la place de l'entreprise dans l'alternance :

- Le contrat d'apprentissage unit le jeune et l'entreprise. Comme le rappelle l'article L 6221-1 du Code du Travail :

*Le contrat d'apprentissage est un **contrat de travail de type particulier** conclu entre un apprenti ou son représentant légal et un employeur.*

L'employeur s'engage, outre le versement d'un salaire, à assurer à l'apprenti une formation professionnelle complète, dispensée pour partie en entreprise et pour partie en centre de formation d'apprentis ou section d'apprentissage.

L'apprenti s'oblige, en retour, en vue de sa formation, à travailler pour cet employeur, pendant la durée du contrat, et à suivre cette formation.

Il peut être rompu, à tout moment par chacune des parties au cours de la période d'essai, par commun accord après ou en cas d'obtention du diplôme ou il peut être résilié par les prud'hommes.

Mais si la rupture est constatée au niveau de l'entreprise, bien d'autres causes peuvent y avoir conduit et il est souvent difficile de séparer la cause et la conséquence sur du déclaratif, surtout si la cause est multiple.

- L'entreprise est le lieu où le jeune passe les 2/3 de son temps d'apprentissage. Pour autant, devant la multitude des entreprises concernées, aucune étude véritable n'a été réalisée. La capacité à former est basée sur le diplôme du maître d'apprentissage et une ancienneté minimale de 2 ans. Mais aucune étude ne permet de connaître le degré de stabilité des apprentis, ni le degré de réussite aux examens, ni les perspectives offertes après le contrat. Ce pourrait être un des éléments à prendre en compte dans des offres d'emploi plus qualitatives.
- **La formation en centre** : cette analyse n'a pas été possible dans le cadre de l'expérimentation car elle aurait remis en cause la randomisation et créer des biais. Elle a pu être engagée, après l'expérimentation, avec le CFA viticole où la capacité d'écoute et la maîtrise parfaite des problématiques d'insertion des jeunes par les tuteurs de la Mission locale ont permis une expression des jeunes sur leur vécu en apprentissage. Il appartient, bien évidemment, au CFA de s'approprier le diagnostic et de déterminer les améliorations à apporter, la Mission locale pouvant venir en appui pour évaluer les résultats des changements apportés.

2. Actions menées dans le cadre du dispositif testé

L'expérimentation a validé la pertinence d'un tuteur externe neutre, professionnel et réactif pour assurer la continuité du parcours des jeunes en apprentissage.

S'appuyant sur un dispositif développé dès 2002 au niveau de la Mission locale de Beaune pour les jeunes apprentis du secteur de l'hôtellerie-restauration, elle a permis de vérifier :

- Que le **dispositif est transposable géographiquement** et peut être repris par d'autres Missions locales sur la base d'un partage des outils et d'une professionnalisation des tuteurs ;
- Que le **dispositif est transposable sectoriellement** et peut s'adapter :
 - Pour un secteur comme le commerce où le taux d'instabilité est aussi très élevé et où il doit donc s'appuyer sur la relation jeune – entreprise, même si, contrairement à l'hôtellerie-restauration, il existe une multitude de branches professionnelles concernées
 - Pour le secteur de la viticulture (décrochage scolaire lié à l'échec aux examens plus qu'à la rupture des contrats) où il peut être centré pour analyser le vécu des apprentis en centre et répondre aux difficultés psycho-sociales de certains.

Elle s'est faite sur la base de 150 jeunes suivis par un tuteur externe, 150 jeunes inconnus préalablement et donc nécessitant le déclenchement complet d'un processus individualisé avec bilan tripartite en entreprise et suivi au seul niveau de cette relation jeune - entreprise, sans possibilité d'une intervention collective en CFA pour présenter le dispositif et estimer les éventuels risques encourus au niveau des contrats afin de hiérarchiser les interventions.

Dans le cadre de son analyse du public en apprentissage, l'évaluateur a notamment posé la question aux jeunes sur leur vécu en entreprise. Il s'avère que l'appréciation négative du jeune sur ses relations avec son maître d'apprentissage est souvent prémonitoire d'une rupture. Une telle analyse pourrait être développée dans le cadre d'une extension / généralisation du dispositif pour en améliorer l'efficacité.

Elle s'est appuyée sur la relation jeune-entreprise en développant une palette d'outils pour analyser au mieux toutes les situations.

Le résultat qui ressort est que les jeunes bénéficiaires de l'accompagnement du tuteur externe ont 2.5 fois plus de chance d'aller au terme de leur apprentissage que ceux qui n'en bénéficient pas.

Le quatrième acteur que représente le tuteur externe favorise la sécurisation des parcours.

Sa généralisation ou plutôt son extension ou essaimage passe par :

- Une limitation du dispositif aux niveaux V et IV :

- C'est la phase d'entrée dans le monde du travail pour de nombreux jeunes et il est nécessaire d'en assurer la sécurisation
- Elle permet de répondre aux objectifs de la stratégie de Lisbonne en favorisant l'accès des jeunes à un premier diplôme
- Pour les niveaux III ou plus, le jeune bénéficie d'un capital humain, sanctionné par un diplôme, qui lui permet de négocier préalablement avec son entreprise et de participer activement à la régulation de son contrat. La promotion de la médiation mise en place par les Chambres consulaires peut apporter une garantie supplémentaire.

- un soutien clair et fort de l'Etat et de la Région :

L'Etat et le Conseil régional de Bourgogne ont accepté de copiloter et de financer une partie de l'expérimentation, signe d'un intérêt notoire.

Les résultats probants obtenus et la masse d'information récoltée à exploiter et à faire vivre peuvent amener à inscrire cette volonté de développement qualitatif de l'apprentissage dans leurs politiques, notamment à travers la convention d'objectifs et de moyens pour le développement de l'apprentissage.

Cette intervention conjointe se traduirait en :

- un soutien financier nécessaire à l'exercice de la fonction de tuteur externe : accompagner des jeunes apprentis pendant 2 ou 3 ans voire plus nécessite des moyens complémentaires dont le niveau déterminera le champ d'intervention
- une participation active à la mise en place et au suivi du dispositif :
 - détermination des secteurs concernés qui pourraient se faire sur la base d'une grille de lecture basée sur 4 indicateurs :
 - nombre de jeunes accédant à un apprentissage dans un secteur et un diplôme pour prendre en compte l'attractivité ou non de l'apprentissage
 - nombre de jeunes passant le diplôme initial pour mesurer le taux de décrochage en cours d'étude pour mesurer le cercle vertueux espéré de la sécurisation mis en place
 - nombre de jeunes accédant au diplôme pour mesurer le taux de décrochage lié à la non-obtention du diplôme
 - résultats de l'enquête d'Insertion dans la Vie Active pour appréhender la sortie de l'apprentissage.

Cette analyse sectorielle pourrait être couplée à une analyse territoriale (dans la mesure du possible) pour appréhender des différences notoires, par exemple une plus faible insécurité liée à la faiblesse de l'offre et de la demande ou une saisonnalité très forte avec une très grande amplitude d'ouverture favorisant les ruptures, ...

Elle ne peut non plus échapper aux priorités régionales en matière économique et d'emploi. Ainsi, dans une région touristique comme la Bourgogne, la professionnalisation des employés de l'hôtellerie-restauration peut apparaître comme un enjeu très important.

- **des incitations fortes pour une collaboration** de tous les acteurs autour de l'apprentissage en donnant **plus de lien entre toutes les phases** (de l'orientation à l'emploi) et en favorisant le **partage d'informations entre tous les acteurs** (CIO, Chambres consulaires, branches professionnelles, CFA, Missions locales, jeunes).

Ce travail partenarial accru et cette information partagée renforceraient l'action du tuteur externe en lui donnant une certaine visibilité (dans l'expérimentation, il découvrirait les contrats lors de la visite en entreprise) qui permettrait de mieux cibler ses interventions et de les hiérarchiser. Ainsi le dispositif gagnerait en efficacité et permettrait de revoir le besoin en tuteur mis en place avec l'expérimentation = 1 tuteur externe pour 150 contrats avec un taux brut de rupture de 50%, sans aucune information initiale sur les contrats et un accompagnement sur un rythme mensuel.

Le **partage d'informations** pourrait s'appuyer sur l'outil développé au niveau de la Mission locale de l'Orléanais qui permet aux acteurs d'échanger des informations sur le déroulement des contrats :

- contrats signés avec commentaires éventuels
- coordination des interventions en entreprise entre le formateur et le tuteur
- informations demandées par le jeune ou son employeur à l'un des acteurs
- absences en centre ou en entreprise
- alertes à l'initiative du jeune ou de l'entreprise ou de tout acteur
- suites données

Chaque acteur a un accès qui lui donne droit à consulter et/ou mettre à jour tout ou partie des informations.

Chaque acteur est informé des mises à jour le concernant.

Ce système est relié, dans la mesure du possible, aux applicatifs des acteurs pour réduire la double saisie.

Il permet ainsi d'apporter une solution à la disparité géographique : lieu de résidence familiale, lieu de formation, lieu de travail.

- Une **approche différenciée selon les secteurs** pour prévenir le décrochage scolaire (abandon en cours de formation et non-obtention d'un diplôme de niveau V et IV) :
 - Certains secteurs opèrent à l'entrée une sélection assez forte avec des recrutements ciblés. C'est ainsi le cas de l'industrie qui a abandonné toute formation en apprentissage de niveau V. De plus, ils s'appuient souvent sur des PME, voire des grosses entreprises où une fonction ressources humaines est développée. Il n'apparaît dès lors pas opportun d'instaurer un accompagnement. Il en va de même pour des secteurs à faible effectif comme celui du sport ou de la pharmacie.
 - Des secteurs, non pris en compte dans l'expérimentation, nécessiteraient une analyse préalable comme ceux de la coiffure (où la demande des jeunes est très forte et où un numerus clausus est instauré), de la réparation automobile, des métiers de bouche ou du BTP. Ce dernier a pris des mesures (notamment une rémunération supérieure à la rémunération minimale des apprentis – ainsi 40% du SMIC contre 25% pour la première année des moins de 18 ans depuis l'arrêté du 10/08/2005) pour attirer et conserver les jeunes. Il conjugue des entreprises artisanales et de grosses entreprises du BTP aux modes de fonctionnement et d'organisation complètement différents (et donc de management), un recrutement rural et urbain avec des conséquences sociales différentes pour les jeunes apprentis, autant d'éléments qui devraient être approfondis pour vérifier si un besoin en accompagnement existe. En tout état de cause, les ruptures de contrat devraient donner lieu à une information immédiate aux plates-formes de soutien et d'appui aux décrocheurs sans attendre le repérage par le système interministériel d'échanges d'informations.
 - Des secteurs importants en effectifs comme l'hôtellerie-restauration et le commerce, avec une certaine porosité entre eux (ainsi, des jeunes filles qui ne trouvent pas de contrat dans le commerce se tournent vers le service en salle), connaissent un taux de rupture très élevé (de 46 à 56 % dans l'expérimentation). L'approche du tuteur externe au niveau de la relation jeune-entreprise s'avère alors parfaitement adaptée pour permettre le maintien d'un maximum de jeunes dans ces secteurs et ainsi de réduire le décrochage scolaire. Une plus grande collaboration avec les CFA augmenterait l'efficacité du dispositif.
 - Enfin un secteur comme la viticulture (taux de rupture faible = 11%, mais décrochage scolaire important lié à la non-obtention du diplôme) peut être approché différemment, comme testé actuellement avec le CFA viticole :
 - Travail du tuteur avec les jeunes repérés par les formateurs (et les employeurs) comme potentiels décrocheurs sur les difficultés qu'ils rencontrent au CFA, retour à la Direction pour suites à donner (partage avec les autres apprentis, avec les formateurs, projet pédagogique,...), perception des améliorations avec les jeunes consultés et les jeunes entrant en première année
 - Permanences affichées et organisées au sein du CFA pour recevoir les jeunes qui ressentent le besoin d'un accompagnement à un

moment de leur apprentissage pour évoquer les difficultés qu'ils peuvent rencontrer.

Toutes ces situations différentes selon les secteurs ou à l'intérieur de ceux-ci soulignent tout l'intérêt que pourrait apporter la **création d'un observatoire de l'apprentissage** où tous les acteurs (branches professionnelles, CFA, CIO, chambres consulaires, missions locales, jeunes) pourraient apporter leur vision qualitative et quantitative de l'apprentissage pour travailler à en améliorer le fonctionnement. Ces travaux pourraient alimenter les conventions d'objectifs territoriaux ou les Contrats d'appui à la performance économique et à l'évolution des compétences. A titre d'exemple, on peut signaler le tableau de bord de l'alternance mis en place en Région aquitaine : http://www.aquitaine-cap-metiers.fr/c/document_library/get_file?uuid=7514408b-b16e-4fc7-85ae-93ccfbc008ce&groupId=16

Cet engagement de l'Etat et de la Région favoriserait le partenariat nécessaire :

- **La première base de l'apprentissage est l'orientation** et l'expérimentation menée au niveau de la région Languedoc-Roussillon offre des pistes :
 - **Partage des outils et des informations** entre acteurs : cette mise en commun favorise la professionnalisation des acteurs dans leurs réponses aux jeunes, à leurs familles et aux entreprises. Elle garantit une information actualisée et objectivée pour que le jeune ait bien conscience qu'il va entrer dans le monde du travail où les exigences sont différentes de celles de l'école.
 - **Organisation territoriale** : l'aire d'intervention de chacun des acteurs est très variée et largement liée à ses moyens. Pour garantir une égalité de traitement (au niveau quantitatif et qualitatif), sans aller jusqu'à un guichet unique, il faut afficher, au niveau de chaque territoire, un lieu partenarial « labellisé » où la qualité de l'information et de l'accompagnement et les liens avec les centres de formation sont assurés. De même, pour certains jeunes, l'orientation vers une structure partenaire doit être favorisée tout comme un entretien mené avec deux acteurs pour approcher les problèmes professionnels et sociaux à régler préalablement à la mise en œuvre du contrat. Tout ce travail partenarial doit être valorisé auprès des jeunes et des entreprises pour bien montrer la volonté commune de tous les acteurs de développer qualitativement et quantitativement l'apprentissage.
 - **Validation des projets** : l'apprentissage implique un double choix : celui d'un métier et celui d'une entreprise, voire un troisième avec le choix du CFA. Ce choix, ces choix doivent être confortés par des stages préalables : pour être opérants, ils doivent s'appuyer sur une bonne connaissance des entreprises du secteur (qualité de l'accueil, métiers exercés, organisation du travail,...) qui acceptent de prendre des stagiaires. Ce réseau pourrait être partagé pour être optimisé. De la même façon, une visite préalable au CFA

permettrait de présenter le centre, d'aborder les conditions de transport et de logement, les liens entre l'entreprise...

- **Connaissance de l'offre** : elle doit bien évidemment être partagée, mais ne pas se limiter à la diffusion d'une liste.
Elle doit être appréciée quantitativement en évitant de prendre en compte les doubles offres : un établissement qui recherche un jeune en CAP ou en Bac pro = 1 seule offre pour permettre des actions d'informations claires sur les offres non pourvues...
Elle doit être aussi analysée en fin de période et partagée avec les professionnels pour déterminer de futures actions d'information auprès des jeunes pour tenter de les convaincre de s'orienter sur les métiers porteurs.
Elle pourrait aussi être enrichie qualitativement pour dépasser les seuls critères légaux retenus au niveau du maître d'apprentissage pour permettre à une entreprise de recruter un apprenti :
 - soit être titulaire d'un **diplôme** ou d'un titre relevant du même domaine professionnel et de même niveau que celui préparé par l'apprenti **ET** justifier de 2 **années d'exercice** dans ce domaine (hors période d'apprentissage ou de professionnalisation,
 - soit justifier de 3 **années d'exercice** d'une activité professionnelle en relation avec la qualification visée par l'apprenti **ET** d'un niveau minimum de qualification déterminé par la Commission Départementale de l'Emploi et de l'Insertion (CODEI).
 - un maître d'apprentissage peut encadrer simultanément **2 apprentis + 1 apprenti redoublant** dont la formation est prolongée pour échec à l'examen.

Ces éléments qualitatifs –qu'un jeune aborde difficilement alors qu'ils peuvent être source d'incompréhensions plus tard et donc de rupture- pourraient porter sur :

- l'organisation du travail : coupures, période de congés, gestion des dépassements d'horaire, jours de repos, travail les week-ends,...
 - les plus de l'entreprise : possibilité de logement, surplus salarial, matériel fourni,...
 - l'expérience au niveau de l'apprentissage : l'entreprise est un élément fondamental de la formation par alternance, mais aucune donnée n'est disponible pour mettre en valeur sa qualité et ses résultats. Dans une offre qualitative, elle pourrait mettre en avant ses engagements, ses expériences précédentes et les résultats obtenus, la formation du maître d'apprentissage, ...
- **Connaissance de la demande** : l'analyse doit mesurer les écarts initiaux entre l'offre et la demande pour orienter les actions de communication, permettre une mobilisation organisée auprès des entreprises pour répondre aux besoins, assurer la transition avec les plates-formes de soutien et d'appui aux décrocheurs pour les jeunes qui ne trouveraient pas d'employeurs afin d'éviter de les laisser sans accompagnement.

- **Information partagée** : l'outil développé par la Mission locale de l'Orléanais pourrait assurer cette fonction et permettrait d'informer le tuteur externe, dès la signature, sur des contrats dont la viabilité présente des incertitudes qui n'ont pu être levées.
- **Préparation à l'entretien d'embauche** : l'entretien de recrutement, pour une première entrée dans le monde du travail, doit être préparé par le jeune et son accompagnant en termes de projet professionnel pour atteindre un double objectif :
 - Etre retenu, c'est-à-dire montrer sa connaissance du secteur et du métier et sa volonté, sa motivation pour réussir
 - Eclaircir au mieux les futures conditions de travail :
 - Exigences et règles de l'entreprise
 - Conditions d'exercice du métier et progression
 - Liens avec le CFA
 - Mise en oeuvre du contrat (horaires, dates de vacances, repos, salaire, possibilités d'assouplissement, ...)

Un contrat aura plus de chance de s'inscrire dans la durée si les règles ont été bien définies au départ.

- **Les Branches professionnelles** concourent, évidemment, à cette volonté de développement quantitatif et qualitatif de l'apprentissage.

L'apprentissage est un contrat de travail (d'où une dichotomie réductrice sur les ruptures appuyées sur la relation jeune / entreprise) qui permet d'obtenir un diplôme (dichotomie réductrice aussi sur la réussite aux examens jeune / CFA), mais aucune étude ne lie entreprise / réussite aux examens...C'est l'entreprise qui embauche le jeune, mais cette capacité est liée, entre autres, au maître d'apprentissage qu'elle désigne.

L'entreprise est un maillon essentiel pour assurer la formation en alternance : en niveau V, le jeune y passe les $\frac{3}{4}$ de son temps de travail, un peu plus de 60% en niveau IV. Mais elle fait l'objet de peu d'analyses sur son rôle et son engagement dans la lutte contre l'abandon en cours de formation et pour l'obtention du diplôme. Les objectifs d'augmentation du nombre d'apprentis ont petit à petit assoupli les conditions d'embauche d'un apprenti.

La Loi du 16 juillet 1971 avait instauré un **agrément** préalable du maître d'apprentissage par le Comité départemental de la Formation professionnelle, de la Promotion sociale et de l'Emploi (CODEF). La Loi du 17 juillet 1992 a substitué l'agrément préalable de l'entreprise à celle du maître d'apprentissage. Enfin, la Loi du 20 décembre 1993 a supprimé l'agrément préalable pour le remplacer par une procédure simplement déclarative (sur les mesures prises pour organiser l'apprentissage et les garanties apportées au niveau de l'équipement, des techniques, des conditions de travail, d'hygiène et de sécurité, les compétences et la moralité des responsables de la formation), assortie d'un contrôle administratif a posteriori. La Loi du 28 juillet 2011 poursuit cet allègement des conditions à remplir pour une entreprise en réduisant les conditions d'ancienneté pour être maître d'apprentissage. Toutes ces mesures ont un but quantitatif (et sont complétés par d'autres notamment au niveau financier ou l'ouverture de l'apprentissage à tous les diplômes)). Pour rappel, à la création des CFA en 1966, il y avait environ 350 000 apprentis, le plus bas a été atteint en 1974 avec 164 000

et les chiffres des années soixante retrouvés en 1998 pour atteindre 440 000 en 2010.

Cette volonté d'augmenter les effectifs en apprentissage a très vite été complétée par de nombreux rapports ou études sur les ruptures, estimées globalement à 25%. De ce fait, des actions ont été entreprises pour compléter ce développement quantitatif par des actions au niveau qualitatif.

Sur le volet entreprise, la déclinaison pour réduire les ruptures a pris quatre axes :

- **La labellisation des entreprises** : c'est la démarche « métiers passion » lancée en 2006 en Saône et Loire par le CIFA Jean Lameloise sur les métiers de la restauration avec de nombreux partenaires. La labellisation était une démarche active annuelle de l'entreprise (demande du label = adhésion à la Charte, engagements et contrôles). Elle permettait en moyenne de répertorier une trentaine d'entreprises qui s'engageaient sur la formation en apprentissage, mais aussi sur des actions de communication sur leurs métiers et des temps d'échanges et de formation. Plus de quatre-vingt jeunes apprentis étaient recrutés chaque année sur la base de ce label.
- **Les chartes** : elles sont nombreuses et peuvent avoir diverses origines :
 - Régionale : développée en Région Poitou-Charentes, elle s'appuie aussi sur 25 conseillers tuteurs en insertion référents en CFA (salariés du Conseil régional)
 - Consulaire : démarche conjointe de la CCIT et de la CMA en Loir et Cher
 - Professionnelle : à l'image de la Charte pour l'apprentissage promue par Régis Marcon pour l'hôtellerie-restauration
- **La formation des maîtres d'apprentissage** : elle est encouragée par tous les acteurs, Conseil régional, consulaires, branches professionnelles (l'hôtellerie-restauration veut la rendre obligatoire), mais elle reste très diversement mise en place. Ainsi, en Bourgogne, malgré une incitation (500 €), elle ne représente que 2.04% des aides distribuées (un peu plus de 900 bénéficiaires ?) et est très variable selon les départements.
- **Les aides forfaitaires** : les aides attribuées par les Régions représentent des sommes très importantes (plus de 21 millions d'Euros en Bourgogne en 2010). Elles peuvent inciter à lutter contre le décrochage scolaire (prise en compte d'une durée de contrat avant versement : 4 mois en Bourgogne, non-versement si plus de 10% d'absence en CFA, ...).

L'apprentissage, quel que soit le mode retenu, a besoin d'un engagement fort des branches professionnelles :

- Elles doivent s'engager sur **l'information des jeunes sur leurs métiers** :
 - Au niveau des établissements scolaires
 - Au niveau de forums
 - En ouvrant leurs établissements à des jeunes et en favorisant la rencontre avec des salariés

- En favorisant les stages de courte durée pour découvrir les métiers ou valider un projet
 - De même, les **intermédiaires** (CIO, ML, Pôle emploi) doivent bénéficier d'actions d'informations sur les métiers et les évolutions conventionnelles pour mieux répondre aux attentes des jeunes
 - **L'entretien de recrutement** doit aussi faire preuve d'un travail des branches pour permettre le recrutement du jeune le plus adapté, mais aussi pour bien préciser avec le jeune le cadre d'exercice de l'apprentissage. Ce contenu initial clair pourra servir à des évaluations partagées en cours de déroulement pour éviter tout malentendu, source de rupture
 - Le développement de la formation des maîtres d'apprentissage apparaît, au vu de l'expérimentation, comme un élément majeur pour **améliorer l'accueil et l'intégration en entreprise**. Mais, sauf à imputer la totalité des ruptures aux seules difficultés relationnelles entre le jeune et son maître d'apprentissage (ce qui est loin d'être le cas), cette formation doit être ouverte sur le monde l'insertion et de la formation pour permettre au maître d'apprentissage de trouver le soutien nécessaire, le conseil utile, la solution au niveau social ou de bénéficier d'un intervenant externe afin de comprendre, régler une difficulté. Ce recours externe réduirait tout à la fois le nombre de ruptures et le sentiment d'échec que partagent à la fois le jeune et l'entreprise, sentiment qui peut remettre en cause la volonté d'engagement de l'entreprise dans l'apprentissage.
 - L'engagement d'une branche professionnelle pour soutenir le tutorat externe au niveau de l'apprentissage pourrait se traduire par une Convention qui en facilite la mise en œuvre au niveau des contrats de professionnalisation (ce qui ferait une seconde source de financement) et par une communication organisée auprès de ses membres.
- **Le partenariat actif avec les CFA** est un élément majeur pour asseoir le rôle du tuteur externe. La collaboration au cours de l'expérimentation a pris plusieurs axes :
- Présentation du dispositif par le porteur de projet et l'évaluateur aux formateurs et équipes de Direction ;
 - Passation de questionnaires au sein de toutes les classes concernées par l'évaluateur
 - Echange d'informations pour stabiliser au mieux la population concernée par l'expérimentation

Par contre, avec le principe de randomisation, aucune intervention collective n'a pu être réalisée au niveau des jeunes pour présenter le dispositif.

A l'instar de l'expérimentation menée à Tulle, des améliorations notoires peuvent être apportées :

- Présentation du dispositif en début d'année aux apprentis en première année
- Passation en début d'année d'un petit questionnaire portant sur l'accompagnement préalable à la signature du contrat et le vécu en entreprise, à l'instar de ce qu'a réalisé l'évaluateur et qui montre que les jeunes qui mettent en avant des difficultés ont des risques accrus de rompre leurs contrats. Cette information permettrait de hiérarchiser les interventions du tuteur externe
- Coordination avec les formateurs au niveau des interventions en entreprise (pour les premières années avant le 31 décembre, pour les deuxième et troisième année une visite obligatoire au cours de l'année) afin de montrer la complémentarité
- Participation aux conseils de perfectionnement de l'établissement
- Travail collectif avec les apprentis repérés par les formateurs comme décrocheurs potentiels pour en analyser les causes
- Permanences au sein des établissements pour recevoir les jeunes qui éprouvent des difficultés
- **Information partagée** : l'outil développé par la Mission locale de l'Orléanais pourrait assurer cette fonction en permettant au formateur et au tuteur d'échanger leurs informations sur le déroulement des contrats et de régir au mieux et au plus vite.

Les trois champs précédents (orientation, entreprise, CFA) tracent des pistes d'amélioration qui permettent d'inscrire l'action du tuteur externe dans un cercle vertueux d'amélioration qualitative de l'apprentissage, amélioration qui ne pourra qu'avoir des effets positifs sur les jeunes et les entreprises et favorisera donc le développement quantitatif.

Trois axes apparaissent pour étendre cette fonction de tuteur externe pour lutter contre le décrochage scolaire et favoriser son développement quantitatif:

1- Capitaliser sur les enseignements de l'expérimentation pour mesurer les effets des autres mesures.

L'expérimentation a permis une prise en compte de la problématique du décrochage scolaire en cours d'apprentissage au niveau de l'Etat, de la Région et de tous les acteurs, la preuve étant apportée par l'intensité des débats autour d'une généralisation / extension du tutorat.

L'expérimentation montre que l'accompagnement par le tuteur externe est un facteur important de sécurisation du parcours des alternants en multipliant par 2,5 leurs chances d'aller aux termes de leurs contrats.

L'expérimentation trace des pistes pour améliorer le fonctionnement général de l'apprentissage :

- au niveau de l'orientation : renforcement de la phase de validation de projet, travail accru sur le choix des entreprises et préparation à l'entretien d'embauche pour permettre aux jeunes une entrée « éclairée » dans le monde du travail
- au niveau des entreprises : même travail qualitatif au niveau de l'entretien et amélioration de l'accueil et de l'intégration en entreprise, avec notamment la formation des maîtres d'apprentissage
- au niveau des centres de formation : prise en compte, au-delà des aspects pédagogiques, des difficultés des jeunes qui se traduisent en absentéisme et échec aux examens
- au niveau de tous les acteurs : partage accru d'informations pour optimiser le travail de chacun

L'expérimentation a permis de créer une base d'informations sur plus de 1 100 jeunes et 1 200 entreprises.

Elle a permis un travail collaboratif entre les trois Missions locales engagées.

Elle ouvre, après le travail sur la liaison jeunes – entreprises, une nouvelle piste pour la lutte contre le décrochage scolaire par un travail collectif avec les jeunes repérés en situation de décrochage par les CFA.

Toutes ces raisons militent pour que le travail mené en Côte d'Or soit poursuivi sur trois ans pour mesurer les effets de chacune des améliorations dans le cadre d'un processus préalablement travaillé et arrêté avec toutes les parties prenantes.

Un volet de la Convention d'objectifs et de moyens pour le développement de l'apprentissage pourrait couvrir cette poursuite de l'expérimentation. Le Fonds d'expérimentation pour la Jeunesse pourrait être sollicité pour participer au fonctionnement et à l'évaluation.

2- **Donner les moyens aux Missions locales d'accompagner les jeunes qu'elles ont fait entrer en apprentissage jusqu'au terme des contrats plus trois mois.**

Plusieurs raisons justifient cette volonté :

- La première et essentielle tient aux résultats de l'expérimentation : **un jeune accompagné tout au long de son contrat a 2.5 fois plus de chance d'aller au terme de celui-ci qu'un jeune non accompagné.** L'accompagnement permet de lutter contre le décrochage scolaire lié à l'abandon en cours de formation. C'est donc un facteur facilitateur important pour amener les jeunes à un diplôme et permettre une insertion professionnelle plus facile.
- Dans les programmes nationaux mis en œuvre par les Missions locales, l'obligation d'accompagnement se limite à la fin de la période d'essai (CIVIS) ou au bout de 6 mois (ANI). Pour autant, c'est une des recommandations de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI) dans son étude «Les ruptures de contrats d'apprentissage... Une fatalité ? » : « Un accompagnement plus net des jeunes et des entreprises par les différents opérateurs en amont et au cours du contrat serait de nature à améliorer le taux de succès des parcours d'apprentissage ».
- Cet accompagnement au niveau de l'apprentissage rejoindrait celui qui est demandé aux Missions locales au niveau du suivi des jeunes entrant dans un programme de formation continue.
- Un des indicateurs retenus pour évaluer les nouvelles Conventions d'objectifs et Moyens pour le développement de l'apprentissage porte sur le nombre de jeunes suivis par les Missions locales qui accèdent à l'apprentissage. Cet accompagnement serait de nature à rassurer les jeunes, leurs familles et les entreprises sur les conditions de déroulement d'un contrat d'apprentissage et donc de favoriser le développement des contrats signés. Toujours selon l'enquête de l'ACFCI, après une rupture, 23% des entreprises renoncent définitivement à l'apprentissage. Outre la sécurisation du parcours du jeune, l'accompagnement permet de préserver le nombre d'entreprises embauchant des apprentis. Il joue donc sur les volets qualitatif et quantitatif du développement de l'apprentissage.
- Ce suivi tout au long du contrat se justifie par le fait que les ruptures sont beaucoup plus fréquentes après que pendant la période d'essai :
 - Dans le cadre de l'évaluation, le taux de rupture de 46% se répartit en 13% pendant la période d'essai et 33% après celle-ci
 - Dans le cadre de l'enquête de l'ACFCI, seulement 16% des ruptures ont lieu pendant la période d'essai
- Cet accompagnement permet aussi d'asseoir, au niveau local, des relations avec les entreprises : il entrerait dans l'offre de services des Missions locales et générerait d'autres opportunités :

- Ouverture des entreprises pour accueillir des stagiaires dans le cadre de la découverte des métiers ou de la validation de projets en bénéficiant de la présence d'un jeune au sein de l'entreprise
- Recueil d'offres d'emploi qualifiées en connaissant bien l'entreprise et ses modes de fonctionnement et de management
- La professionnalisation des conseillers des Missions locales dans le suivi en emploi serait améliorée et agirait sur tous les contrats. Le suivi en emploi implique de faire partager un diagnostic à deux acteurs aux finalités différentes et, éventuellement, si la situation le nécessite, de faire partager un plan d'actions pour rapprocher les points de vue. Il impose aussi une posture : neutralité, capacité à recadrer les échanges pour éviter que la démarche ne s'enlise sur des problématiques plus générales, écoute et orientation pour ne pas s'enfermer sur des problèmes trop techniques (droit du travail) ou apparaître comme une inspection,...
- Le repérage immédiat ou très rapide des jeunes décrocheurs permet le travail sur un nouveau projet professionnel avec des éléments partagés avec l'ancien employeur sur les causes de la rupture, en retenant les éléments positifs et les points à améliorer de cette expérience avortée dans le monde du travail. Il permet de retrouver beaucoup plus rapidement une dynamique d'insertion.
- Le suivi après contrat peut permettre de faciliter l'insertion professionnelle ou la poursuite des études. Il peut permettre aussi de révéler des difficultés, soit pour trouver un nouvel employeur dans le cas d'une volonté de poursuite des études, soit pour trouver un emploi et dès lors conduire à des plans d'action au niveau territorial.

La mise en œuvre passerait par :

- **Une volonté** : le tutorat externe est une démarche exigeante car elle engage fortement les Missions locales au niveau des jeunes et des entreprises, tout en n'étant pas la solution miracle qui règle tous les problèmes. Elle ne peut donc être imposée : elle nécessite une forte réflexion préalable en interne pour bien en mesurer les enjeux et les impératifs.
- **La définition des besoins et de l'organisation** : chaque Mission locale a ses particularités (par exemple, certaines sont concentrées sur une ou plusieurs villes alors que d'autres couvrent un grand territoire semi-rural). Sur son territoire, elle peut avoir une plus ou moins grande implication au niveau de l'apprentissage, selon la nature de son public, selon l'implication plus ou moins forte d'autres partenaires. Dès lors, elle peut partir de l'analyse de ses résultats au niveau de l'apprentissage (analyse quantitative : nombre de contrats, évolutions et analyse qualitative : secteurs couverts, perspectives en fonction du partenariat avec les entreprises, des politiques publiques et de la croissance économique) pour déterminer ses besoins pour assurer cet accompagnement. La mise en œuvre serait progressive en ne prenant en compte pour commencer que les apprentis en première année. Ainsi, le dispositif se stabiliserait en trois ans.

Un élément essentiel lors de cette phase est de déterminer la base géographique du suivi : en effet, comment une Mission locale qui a permis la signature d'un contrat dont le lieu de travail et de formation sont en dehors de son territoire pourrait-elle assurer ce tutorat dont la personnalisation au niveau du jeune et de l'entreprise est essentielle ? Il est donc nécessaire qu'un travail de coordination au niveau régional ou départemental soit conduit pour que chaque jeune soit bien pris en compte par cet accompagnement. La même approche partenariale doit être conduite pour assurer les liens avec les CFA.

Cette montée en charge progressive, sur la base des moyens estimés pour une prise en charge de tous les apprentis, facilite la professionnalisation des conseillers à cette nouvelle fonction, des temps d'échange et d'analyse, la communication auprès des jeunes et des entreprises.

- **La Professionnalisation et l'outillage des conseillers** : un processus de formation est nécessaire pour assurer cette fonction de tuteur externe :
 - Connaissance précise du cadre de l'apprentissage (sans pour autant vouloir en faire des spécialistes du droit du travail car le tuteur n'est pas un inspecteur de l'apprentissage ou du travail)
 - Présentation du dispositif aux jeunes et aux entreprises en soulignant toutes ses possibilités et donc en incitant à son recours, mais aussi ses limites qui tiennent notamment au fait qu'il n'est pas contraignant
 - Conduite d'un entretien de situation avec le jeune, puis son maître d'apprentissage et capacité à en faire la synthèse*
 - Gestion de conflit ou d'incompréhension : objectiver les remarques de chacune des parties pour établir un plan d'action qui permettent à chacun d'avancer vers l'autre
 - Capacité à mettre en garde sans se placer en position d'arbitre et garder ainsi sa neutralité

Cette professionnalisation doit s'appuyer sur un outillage largement créé et validé avec l'expérimentation.

- **Un financement complémentaire** : la fonction de tutorat externe est chronophage (la prise d'un rendez-vous tripartite en entreprise n'est pas simple car il faut concilier la disponibilité du maître d'apprentissage, celle du jeune en fonction de sa présence ou non entreprise et celle du tuteur), exigeante (il faut être en capacité de réagir rapidement face à une difficulté) et durable (elle peut porter sur deux ou trois années d'apprentissage pour un jeune). Il est donc nécessaire qu'un financement ciblé vienne en complémentarité des financements actuels sur l'accompagnement. Entrant dans la cadre de la stratégie de Lisbonne, il peut être envisagé qu'il s'appuie sur le Fonds social européen avec un cadre développé au niveau régional pour les Missions locales volontaires et une amélioration

nécessaire avec la forfaitisation des dépenses indirectes pour simplifier le processus de justification des dépenses et assurer un financement qui prenne en compte toutes les dépenses liées à cette fonction.

- **Un programme spécifique de Parcours 3** : l'entrée en apprentissage d'un jeune accompagné par une Mission locale doit conduire à l'entrer dans un programme spécifique qui permette de prendre en compte tout le travail d'accompagnement mis en œuvre, de relater toutes les situations au cours de cet apprentissage et à l'issue de celui-ci. Ce programme doit alimenter :
 - Un outil de suivi qui permette aux conseillers de gérer leur accompagnement
 - Un système d'information partagée avec le CFA pour compléter les informations détenues par chacun des acteurs et organiser, dans la clarté, leurs interventions en entreprises

- Une **communication appuyée par l'Etat et le Conseil régional** : la garantie d'un accompagnement tout au long du contrat peut être un facteur important de confiance pour les jeunes et les entreprises et donc permettre de favoriser l'accès des jeunes suivis par les Missions locales à l'apprentissage. Cette communication doit :
 - En amont, participer à cette volonté de développement quantitatif de l'apprentissage
 - En aval, justifier cet accompagnement par la volonté d'un développement qualitatif.

Mais cette communication doit aussi viser à **éviter toute stigmatisation contreproductive** : c'est pour répondre à la volonté de l'Etat et du Conseil régional de sécuriser le parcours des jeunes en alternance qu'ils demandent aux Missions locales, structures spécialisées dans l'accompagnement professionnel et social des jeunes, de garantir aux jeunes un accompagnement tout au long de leurs contrats. Ce n'est pas parce que les jeunes connus des Missions locales présenteraient des risques supposés de plus grande instabilité. Cet élément est essentiel pour conforter le rôle essentiel des Missions locales dans l'insertion des jeunes en s'appuyant sur les entreprises de leurs territoires et sur la formation.

3- Prise en compte de secteurs professionnels

L'expérimentation s'est basée sur cette prise en compte de tous les apprentis de trois secteurs professionnels.

Le tutorat externe a montré son efficacité pour lutter contre le décrochage scolaire en réduisant les abandons en cours d'apprentissage : un jeune accompagné a, toutes choses égales par ailleurs, 2,5 fois plus de chance d'aller aux termes de son contrat qu'un jeune non accompagné.

Il est donc totalement applicable à des secteurs jugés prioritaires au niveau d'une région en termes économiques et d'emploi. Les bases d'analyse ont été préalablement définies pour orienter la prise de décision de l'Etat et de la région.

La prépondérance des ruptures après la période d'essai (84% selon l'ACFCI, 72% pendant l'expérimentation) justifie la nécessité d'un accompagnement tout au long du parcours, mais cet accompagnement peut ne pas avoir la même intensité :

- il doit être fort au début pour inscrire le dispositif dans la pensée des acteurs :
 - o communication initiale de légitimation appuyée par l'Etat, la Région et la branche professionnelle
 - o visite tripartite en entreprise pour définir la cadre d'intervention du tuteur externe
 - o présentation en centre de formation aux classes concernées par le tutorat externe
- il doit ensuite s'inscrire dans une régularité variable en fonction de la perception du tuteur externe et des formateurs sur la solidité du contrat (pendant l'expérimentation le suivi était mensuel) et selon des modalités efficaces (l'outil de partage des informations entre tous les acteurs semble parfaitement adapté)
- mais surtout les employeurs et les jeunes doivent s'approprier le dispositif pour faire appel au tuteur externe dès qu'un besoin apparaît, sans attendre que le tuteur externe ne vienne s'informer sur le déroulement du contrat. La formation des maîtres d'apprentissage doit être une occasion pour présenter le dispositif aux entreprises tout comme une réunion en CFA à la rentrée pour les apprentis.

Le tutorat externe peut aussi être adapté pour participer à la lutte contre le décrochage scolaire lié à la non-réussite aux examens en favorisant l'expression des jeunes repérés en phase de décrochage sur leur mal-vivre en centre et leur absence de motivation par rapport aux aspects théoriques de leur formation.

Il peut donc parfaitement compléter le premier axe d'accompagnement des alternants suivis préalablement par les Missions locales et favoriser, au niveau qualitatif, une continuité des parcours et, au niveau quantitatif, un développement de l'offre et de la demande en rassurant jeunes et employeurs.

Sa déclinaison pourrait répondre aux éléments suivants :

- la base d'analyse a été préalablement définie :
 - o niveaux V et IV
 - o secteurs connaissant un décrochage scolaire fort (abandon en cours d'études et / ou échec aux examens)
 - o secteurs jugés prioritaires au niveau de l'économie et du marché du travail
- les retours de l'expérimentation montrent :
 - o qu'il est parfaitement adapté aux secteurs à forte instabilité comme l'hôtellerie-restauration ou le commerce
 - o qu'il est transposable territorialement (le dispositif mis en place depuis 2002 par la Mission locale de Beaune a pu être repris par les Missions locales de Dijon et des Marches de Bourgogne)
 - o qu'il est transposable sectoriellement (mis en place pour l'hôtellerie-restauration, il a répondu aux attentes dans le commerce et la viticulture)
- les conditions de sa mise en œuvre se recoupent avec celles préconisées pour la mise en œuvre du tutorat externe pour les jeunes alternants préalablement suivis par une Mission locale avec, néanmoins, deux différences notoires :
 - o L'une plutôt délicate au niveau de l'accès à l'information sur les contrats signés et rompus. Mais, avec la mise en œuvre de la Loi « Cherpion » depuis la fin de l'expérimentation, l'informatisation de l'enregistrement des contrats et l'accélération de la procédure d'enregistrement doivent permettre aux chambres consulaires de fournir l'information au plus vite aux Missions locales pour mettre en place le tutorat externe. Elle implique aussi de développer un outil pour prendre en compte cette information car la création d'un dossier dans Parcours 3 nécessite –pour le moment- un entretien individuel avec le jeune. Elle nécessite aussi un partage avec les CFA pour stabiliser cette information et l'actualiser au plus vite.
 - o L'autre très positive en permettant ainsi des informations collectives des jeunes au niveau des CFA et des employeurs par les Branches professionnelles, ce que ne permettait pas la randomisation. De cette possibilité, un double effet positif est attendu :
 - Possibilité de cibler les contrats présentant des risques de rupture et donc d'optimiser la mise en place du suivi par le tuteur externe
 - Recours accru au tuteur externe par les parties prenantes au contrat
- Comme pour l'axe 1, la communication de l'Etat et de la Région est essentielle pour ne pas stigmatiser les secteurs concernés, mais bien montrer –comme cela a

été le cas tout au long de l'expérimentation- que cette démarche est positive et vise à répondre aux besoins en main d'œuvre qualifiée des secteurs concernés.

- Face à cet engagement de l'Etat, de la Région et des Missions locales, les branches professionnelles doivent aussi informer leurs adhérents pour favoriser l'adhésion à cette démarche en soulignant tous les enjeux.
- Cette approche sectorielle doit aussi être source d'échanges réguliers avec l'Etat, la Région et tous les acteurs (branches professionnelles, CFA, chambres consulaires et CIO) pour analyser la situation, ses évolutions définir des plans d'actions communs pour inscrire le processus dans un cercle vertueux d'amélioration.
- Une partie du financement pourrait venir d'un volet de la Convention d'objectifs et de moyens pour le développement de l'apprentissage et l'autre d'un accord avec les OPCA de branches pour permettre le développement par les Missions locales du tutorat externe lié aux contrats de professionnalisation.

Sur la base de ces trois axes, il incombe à l'Etat et à la Région de définir leur éventuel niveau d'intervention pour décliner la mise en œuvre et l'extension souhaitée du tutorat externe, en l'articulant au mieux avec des actions menées par d'autres acteurs de l'alternance.

Pour les moyens nécessaires, l'expérimentation permet d'apporter quelques réponses :

- Au niveau relation entre acteurs, la création d'un outil de communication partagée est nécessaire pour partager l'information, coordonner les interventions et fixer les priorités
- Un niveau de coordination régionale / départementale est nécessaire :
 - o Pour la saisie et l'analyse dans parcours 3, pour la gestion du suivi
 - o Pour le déploiement du dispositif et la relation avec les autres acteurs, notamment les branches professionnelles et les CFA
 - o Pour le pilotage de l'action
- Au sein de chaque Mission locale concernée, une coordination interne et externe (0.1 à 0.5 ETP selon le niveau d'engagement) est nécessaire pour assurer la relation avec les CFA et les autres acteurs, la veille autour de l'apprentissage, le partage d'expériences avec les autres Missions locales
- Ensuite sur chacun des axes, les moyens nécessaires peuvent être approchés ainsi (pour rappel, l'expérimentation a été construite sur la base d'un ETP pour 150 contrats pris en compte avec un taux brut de rupture de 50% et sur un mi-temps consacré à la coordination du projet) :

- **Sur l'axe 1** d'accompagnement tout au long du contrat des jeunes préalablement suivi par les Missions locales, les besoins complémentaires pourraient être ainsi définis : 1 ETP au lancement de l'action pour 100 alternants en première année d'apprentissage afin de professionnaliser les conseillers et de maîtriser les outils. Ce portefeuille passerait à 185 en deuxième année (105 première année –effet développement- et 80 jeunes accédant en deuxième année). Il se stabiliserait à **1 ETP pour 240 alternants** ensuite (110 première année, 85 jeunes accédant en deuxième année et 45 en troisième année de bac pro).
- **Sur l'axe 2** de poursuite de l'expérimentation en Côte d'Or, la base initiale **d'1 ETP pour 150 apprentis** et d'un mi-temps de coordination doit être maintenue pour garantir les exigences d'analyse qualitative et quantitative d'une expérimentation afin que les enseignements soient probants.
- **Sur l'axe 3** d'approche sectorielle du tutorat externe, la base de départ doit être d'un tuteur externe pour 150 alternants avec un taux d'instabilité de 50%. Avec la professionnalisation des tuteurs, avec les effets positifs du partenariat (réduction de l'instabilité et hiérarchisation des interventions notamment) et des actions au niveau de l'orientation, de l'intégration en entreprise et de la formation (présentation du dispositif), le portefeuille **d'un tuteur pourrait couvrir 220 jeunes**. La différence avec l'axe 1 est liée au temps nécessaire de prise en compte de jeunes inconnus de la Mission locale.

2. Partenariats, coordination d'acteurs et gouvernance

La force initiale de cette expérimentation était de réunir, dès le départ, tous les acteurs de l'apprentissage et de l'alternance :

- Les financeurs avec la Direccte et le Conseil régional de Bourgogne qui copilotaient l'expérimentation
- L'Education nationale avec l'Inspection de l'apprentissage
- Le Ministère de l'Agriculture avec l'Inspection de l'apprentissage de l'agriculture
- Pôle Emploi
- Les chambres consulaires
- Les CFA concernés
- La branche professionnelle de l'Hôtellerie-restauration avec l'UMIH Côte d'Or et l'OPCA concerné : le FAFIH
- Les Missions locales du département

Ainsi, tous les champs (orientation, entreprises, centre de formation, accompagnement des jeunes) étaient ouverts.

Cette coordination initiale se retrouve actuellement, sous l'égide de l'association régionale des Missions locales, pour travailler à la pérennisation – extension progressive du dispositif dont la prochaine étape est le 6 avril.

Deux partenariats importants peuvent être mis en avant :

- Avec la branche professionnelle de l'hôtellerie-restauration : la Mission locale de Beaune a participé à la Mission conduite par Régis Marcon qui a rédigé un livre blanc sur l'alternance (<http://admin.umih-bourgogne.fr/upload/umih/fichiers/marcon-livre-blanc-2011.pdf>) et a pu travailler – sous l'égide du Conseil régional- à la rédaction du nouveau contrat d'objectif territorial avec la profession. Ce partenariat se retrouve au niveau du terrain, notamment pour débloquer des situations de conflit ou aider un jeune à retrouver une entreprise.
- Avec le CFA viticole qui a demandé à la Mission locale de Beaune de participer au Conseil de perfectionnement de l'établissement et de réaliser un diagnostic sur la problématique des jeunes repérés en situation de décrochage. Cette voie pourrait être envisagée avec les autres CFA pour consolider le partenariat.

3. Impacts sur la structure

L'expérimentation a permis à la Mission locale de faire valider par un évaluateur externe l'impact positif d'un accompagnement des apprentis tout au long de leur parcours, dispositif qu'elle a mis en place en 2002 et pour lequel elle se battait chaque année pour assurer la poursuite de son financement.

L'expérimentation a représenté un très lourd investissement pour assurer la coordination avec les deux autres Missions locales et tous les acteurs.

La Mission locale supporte tout le poids financier, avec notamment une intervention du FSE qui fixe une participation maximale et rejette des dépenses pourtant réelles.

Conclusion :

L'accompagnement d'un apprenti par un tuteur externe renforce de façon plus que probante ses chances d'aller aux termes de son parcours : c'est un élément essentiel si l'on veut agir de manière préventive au niveau du décrochage scolaire.

Cet accompagnement peut être organisé de deux façons différentes :

- **Au niveau d'un public, comme les jeunes suivis par les Missions locales, en veillant, par une communication positive, de ne pas le stigmatiser.**
- **Au niveau de secteurs professionnels jugés prioritaires au niveau des politiques économiques et de l'emploi, avec toujours la même idée d'une communication positive pour ne pas les dévaloriser.**

Cet accompagnement a besoin, pour être le plus efficace possible, d'actions complémentaires au niveau de l'orientation, de l'intégration en entreprise et en CFA pour réduire l'instabilité de l'apprentissage et favoriser le partenariat et le partage d'information.

Cet accompagnement au niveau de l'apprentissage permettrait à cette voie de l'alternance de s'aligner sur le contrat de professionnalisation qui a prévu un tel dispositif.

Annexes obligatoires à joindre au fichier :

- **Tableau 1 sur les publics**
- **Tableau 2 sur les actions**
- **Tableau 3 sur les outils développés dans le cadre de l'expérimentation**

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

Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse

Ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et de la Vie Associative
Direction de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative

Mission d'animation du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse
95, avenue de France 75 650 Paris Cedex 13

Téléphone : 01 40 45 93 22

<http://www.experimentationsociale.fr>