

Les écoles de la deuxième chance

Une trajectoire vers l'emploi des jeunes

PAR MARTHE DE LA TAILLE-RIVERO ¹

Comme le rappellent fort justement Michel Godet et Yves Malier dans ce numéro, dans leur forum sur la formation professionnelle et l'apprentissage, la France se situe dans la moyenne haute des États européens comptant le plus de jeunes chômeurs : plus de 24 % des actifs âgés de 15-24 ans sont au chômage et ils sont même un sur deux parmi les non-diplômés. Ceci témoigne d'un réel échec du système d'enseignement français à accompagner vers l'emploi une partie de sa jeunesse. Pourtant, des initiatives se multiplient, en marge du système classique, à l'instar des écoles de la deuxième chance, fruit d'une initiative européenne engagée au milieu des années 1990, destinées, comme leur nom l'indique, à offrir une deuxième chance d'insertion sociale et professionnelle à des jeunes « décrocheurs » sortis sans diplôme du système scolaire. Marthe de La Taille-Rivero a mené l'enquête, pour Futuribles, auprès de ces écoles différentes, qui se sont progressivement implantées sur le territoire français (environ 15 000 jeunes accueillis en 2015). Elle nous en présente ici l'origine, les principes de fonctionnement et les résultats dont on peut disposer : des expériences encourageantes et un réseau en phase de pérennisation, mais qui souffre d'une certaine insécurité financière malgré une bonne image et un ancrage significatif dans le monde de l'entreprise. S.D. ■

A Marseille, l'école de la deuxième chance occupe au milieu d'un parc de plusieurs hectares, dans les quartiers nord, de beaux et vastes bâtiments, conçus à partir de la re-

structuration des anciens abattoirs municipaux. En ce matin de février 2016, de jeunes adultes déambulent dans la rue intérieure bordée par des salles de cours et de réunions. Par

1. Spécialiste des fondations d'entreprises et de l'entrepreneuriat social, membre du comité de rédaction de *Futuribles* et conseillère scientifique de *Futuribles International*.

petits groupes ils vont rejoindre les formateurs qui les aident à acquérir les « fondamentaux », français, calcul, informatique, selon des méthodes non scolaires, en prise avec l'expérience de leur vie quotidienne. D'autres, plus loin dans le parc, jouent au football et profitent des installations sportives du campus, y compris un mur d'escalade. La majorité n'est pas là, en stage pour une ou plusieurs semaines dans les entreprises environnantes. Nombre d'entre elles sont d'ailleurs familières des lieux, où elles organisent des réunions, des événements et même des repas dans le restaurant intégré qui emploie les stagiaires attirés par les métiers de la restauration. Elles viennent surtout, comme dans la plupart des écoles de la deuxième chance, parler aux jeunes de leurs métiers, simuler des entretiens d'embauche et leur faire découvrir le monde du travail dans lequel ils se préparent à entrer. L'école en compte 2 700 parmi ses partenaires et accueille même une pépinière d'entreprises sur le campus.

En 2015, l'école de Marseille a reçu, par groupes de 10 à 15, échelonnés tout au long de l'année, 770 jeunes de 18 à 25 ans sortis du système scolaire sans diplôme, sans qualification et sans emploi : des jeunes adultes en difficulté, mais volontaires pour tenter le parcours qui les conduira en quelques mois, neuf au maximum, vers la vie professionnelle et l'emploi.

Cette école de la deuxième chance est la première à avoir été créée en France, et en Europe, en 1997, à l'initiative d'Édith Cresson, la fondatrice des écoles de la deuxième chance (les E2C), et du maire de Marseille, Jean-Claude Gaudin. C'est une des plus importantes, le vaisseau amiral d'un réseau qui en compte aujourd'hui 45,

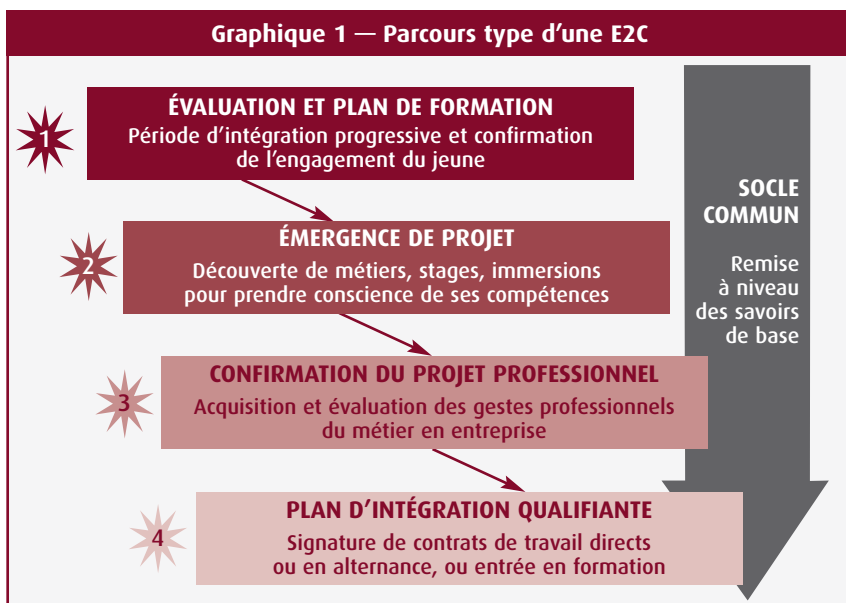
toutes des externats. C'est là que s'est forgé l'esprit et qu'ont été expérimentées les méthodes, communes à tout le réseau E2C, qui font son originalité dans le monde touffu de l'insertion et de la formation des jeunes adultes.

Jean-Louis Reiffers, un des fondateurs, président du conseil d'administration de l'école de Marseille, résume : « Les écoles c'est un programme : l'acquisition des savoirs de base indispensables dans la vie sociale comme dans l'entreprise, avec un suivi personnalisé. C'est un processus, l'alternance avec les stages en entreprise, la clef de voûte du système, et l'émergence du projet professionnel. C'est enfin une évaluation des résultats qui n'est ni un système de notation ni un diplôme, mais une attestation des compétences acquises. »

Vers la société cognitive : une initiative européenne

Selon Alexandre Schajer, l'infatigable président du réseau national des E2C qu'il pilote depuis l'origine, leur spécificité repose sur quatre piliers, quatre évidences à ses yeux :

- Des moyens dédiés : un lieu, une équipe de formateurs et de chargés de mission salariés, attachés exclusivement à l'école. Il faut, dit-il, que les jeunes aient un sentiment d'appartenance et puissent dire « c'est mon école » en la montrant à leur famille !
- Un parcours individualisé : les jeunes intègrent l'école par petits groupes de 8 à 15, chacun a un formateur référent avec lequel il fait le point régulièrement, chacun évolue à son rythme.
- Une alternance à parts égales entre périodes de formation à l'école et stages en entreprise, des stages de



plus en plus ciblés au fur et à mesure que le jeune précise son projet professionnel, le métier qui le tente et pour lequel il se sent des aptitudes.

— Un parcours unifié, cohérent, d'une durée maximum de neuf mois qui se décompose en quatre phases : une phase d'intégration ; une phase de découverte des métiers accessibles grâce à une diversité de stages, et d'émergence du projet professionnel ; suivie d'un temps de confirmation de ce projet ; et enfin un accompagnement vers la sortie, qu'il s'agisse d'un emploi ou d'une formation qualifiante.

La Charte des principes fondamentaux, la bible que chaque nouvelle école se doit de signer et d'appliquer lorsqu'elle intègre le réseau, résume la démarche et les méthodes qui fondent le dispositif E2C. Elle est di-

rectement inspirée du livre blanc *Enseigner et apprendre. Vers la société cognitive*² commandé par Édith Cresson en 1995, lorsqu'elle était commissaire européen chargé, entre autres, de l'éducation et de la formation. C'est sur la base de ce livre blanc qu'Édith Cresson, aujourd'hui présidente de la fondation E2C, a fait approuver à l'unanimité par un Conseil européen, et financer, la création des 10 premières écoles en Europe.

« Cette préoccupation, dit-elle, je l'avais depuis longtemps, lorsque j'étais maire de Châtelleraut et que je voyais les jeunes des cités errer au pied des tours. J'ai compris très tôt que l'on n'enseigne pas des matières mais que l'on enseigne [à] des personnes. C'est la raison pour laquelle j'ai commandé ce livre blanc. Pour la France, j'ai mis l'argent de côté afin

2. *Enseigner et apprendre. Vers la société cognitive. Livre blanc sur l'éducation et la formation*, Bruxelles : Commission européenne, 1995. URL : http://europa.eu/documents/comm/white_papers/pdf/com95_590_fr.pdf. Consulté le 25 mars 2016.

LES E2C HORS DE FRANCE

En Europe du Nord, la situation étant très différente d'un pays à l'autre, les écoles créées par le conseil européen de Madrid en 2000 se sont fondues progressivement dans des dispositifs nationaux de type deuxième chance.

L'E2C de Marseille a initié, avec l'OCEMO (Office de coopération économique pour la Méditerranée et l'Orient), le programme « Méditerranée nouvelles chances », visant à opérer des transferts d'expériences et d'échanges avec des écoles comparables au Maghreb. Elle a également créé un réseau d'échanges pédagogiques avec six fondations espagnoles partageant les mêmes objectifs d'insertion professionnelle des jeunes.

M.L.T.R.

de créer la première école à Marseille, avec l'appui de Jean-Louis Reiffers, le principal auteur du livre blanc.

Selon Gilles Bertrand qui, fait rare, a mis entre parenthèses un poste de fonctionnaire européen pour prendre la direction de l'école de Marseille et la vice-présidence du réseau E2C, cette initiative n'a pu voir le jour que parce qu'elle s'est située au niveau européen. En France, selon lui, elle se serait heurtée à trop de blocages institutionnels. Une réhabilitation imprévue des vertus innovantes de l'Europe !

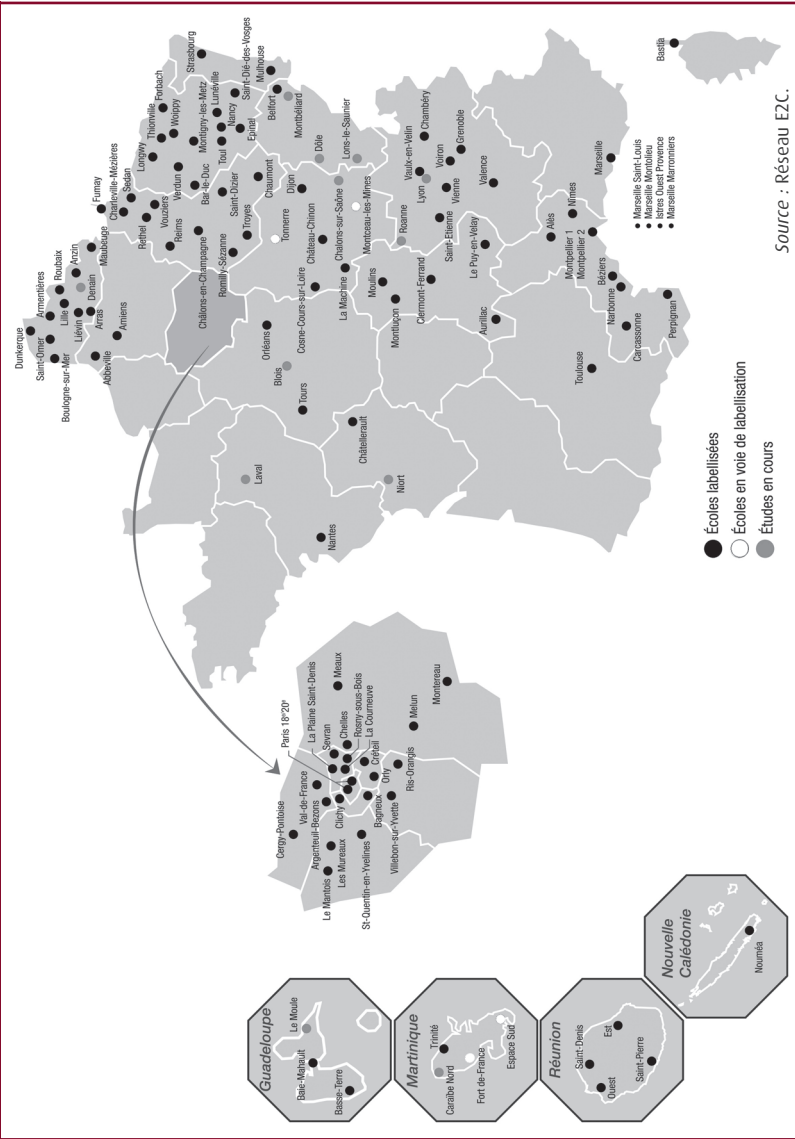
C'est pourtant surtout en France que le réseau s'est développé : « parce

que, observe Édith Cresson, cela correspondait à une nécessité compte tenu de l'importance du nombre de jeunes qui achèvent leur scolarité obligatoire à 16 ans sans aucun diplôme, ou décrochent en cours de route ».

Ils seraient 150 000 chaque année à arriver sur le marché du travail. En 2015, les E2C en ont accueilli 15 000, 10 % de ces jeunes en voie d'exclusion, filles ou garçons, français ou étrangers en situation régulière, venant des grands ensembles des périphéries urbaines ou des zones dites « sensibles », marqués par l'échec scolaire et l'errance. Le plus grand nombre a été orienté vers l'E2C la plus proche par la mission locale³, parfois par Pôle emploi, un foyer de jeunes, le bouche-à-oreille ou Internet. Ils ont un statut de stagiaire de la formation professionnelle et touchent un pécule d'environ 300 euros par mois, financé par la Région sans l'accord de laquelle aucune école ne peut se créer. Passée la période d'intégration, leur parcours sera plus ou moins long selon le temps nécessaire à chacun pour prendre confiance en ses capacités et trouver sa voie professionnelle. « L'E2, c'est comme une porte qui s'ouvre, je l'ai prise et elle m'a donné ma chance », commente un stagiaire. C'est surtout un audacieux pari : conduire en quelques mois des jeunes peu habitués à l'exactitude et aux disciplines collectives, vers l'intégration sociale et professionnelle, au rythme de 35 heures par semaine passées à l'école ou en stage : 1 400 heures en tout s'ils vont au bout du parcours, partagées à égalité entre l'école et l'entreprise.

3. En France, les missions locales sont des structures présentes sur l'ensemble du territoire (447 missions locales ; 5 000 points d'accueil), qui exercent une mission de service public de proximité afin d'aider les jeunes de 16 à 25 ans à surmonter les difficultés qui font obstacle à leur insertion professionnelle et sociale (NDLR).

Implantation et localisation des E2C sur le territoire français en 2015

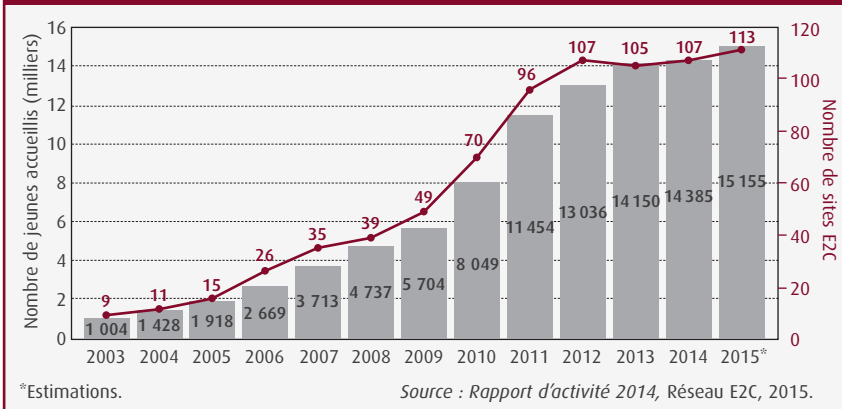


Un label pour des écoles d'un nouveau type

Le réseau des E2C s'est développé lentement jusqu'à sa reconnaissance par l'État, clef de son soutien financier. « En 2003 nous étions quatre écoles lorsque nous avons écrit la

Charte des principes fondamentaux, rappelle Alexandre Schajer, dans les modestes bureaux qu'il occupe à Châlons-en-Champagne, le siège historique de la coordination nationale. En 2004 nous étions six et nous avons créé le Réseau E2C France, gardien du label, responsable de l'agrè-

Graphique 2 — Évolution du nombre de jeunes accueillis et du nombre de sites E2C



ment des écoles et de la coordination. 2007 a été pour nous une année capitale ! Grâce à Jean-Marie Bockel, qui était sénateur et maire de Mulhouse, la ville où a été créée notre deuxième école, l'État a reconnu les E2C par un amendement au code de l'Éducation voté à l'unanimité. En septembre, la Délégation interministérielle à la ville, la DIV, nous a financé une étude sur l'essaimage, qui a duré deux ans. Elle posait toutes les bases de notre identité. Enfin, en décembre, l'État a confié au Réseau le processus de labellisation et sa gestion. »

Dernière étape en 2009 : l'État s'engage à financer le budget consolidé du réseau des écoles à hauteur d'un tiers et leur donne accès à la taxe d'apprentissage. Dès lors, leur base financière assurée, reconnues par les régions, qui ont la formation professionnelle dans leur portefeuille de compétences, les E2C se sont multipliées, avec cependant une forte concentration au nord et à l'est de l'Hexagone, et dans les départements d'outre-mer. La création d'une nouvelle école, presque toujours sous forme associative, relève d'une initia-

tive spontanée, prise le plus souvent (mais non exclusivement) par une municipalité ou une chambre consulaire.

Pour bénéficier du label E2C, il ne suffit pas à la candidate de se plier aux prérequis et aux exigences de la Charte des principes fondamentaux, la bible des écoles, elle doit passer par toutes les étapes de la procédure d'agrément, qui ne comporte pas moins de 40 critères. « C'est la responsabilité du réseau, comme l'explique Adil Lamrabet, un de ses membres. Nous sommes les gardiens de la labellisation, qui est obligatoire ; il y a un correspondant label dans chaque école. » C'est le réseau qui va aider la future école à élaborer son étude de faisabilité, l'accompagner dans ses démarches et l'assister de ses conseils. C'est à lui qu'elle va adresser sa demande d'agrément mais, pour assurer la crédibilité de son label, ne voulant pas être juge et partie, c'est à un organisme externe, indépendant, l'entreprise de certification AFNOR, qu'il confie l'audit des écoles désireuses d'utiliser la marque E2C et d'accéder aux financements qui y sont liés. Selon la même logique,

le rapport de l'AFNOR est soumis à une commission nationale de labellisation, indépendante et maîtresse de la décision d'agrément. Dans un subtil souci d'équilibre, elle est présidée par le président de l'APEC (l'Association pour l'emploi des cadres dont la devise est « Prenez rendez-vous avec l'avenir ») et compte parmi ses 13 membres un représentant du ministère du Travail et un de l'Éducation nationale.

Les écoles n'en sont pas quittes pour autant. Le label n'est valable que pour quatre ans. Les 10 auditeurs de l'AFNOR dédiés au réseau E2C sillonnent la France pour vérifier qu'elles méritent encore le précieux sésame, toujours susceptible d'être remis en question. Un audit intermédiaire tous les deux ans permet de prévenir les éventuelles dérives.

Ces règles ne s'appliquent pas seulement aux principales écoles E2C, mais également aux écoles satellites voisines qui leur sont rattachées. Elles sont soumises aux mêmes procédures d'audit et sont membres de l'association qui porte l'école dont elles dépendent. Dans la terminologie maison, on les appelle des « sites ». Les 45 écoles de la deuxième chance sont donc elles-mêmes à la tête de mini-réseaux locaux représentant une centaine de sites au total, leur nombre variant selon les régions et les circonstances. Dans le Nord, l'école principale est située à Lille, mais il en existe à Roubaix, Valenciennes, Dunkerque et Liévin. Dans les Yvelines, Hervé Demarcq, le directeur de l'école de Trappes, supervise celles de Saint-Quentin-en-Yvelines, des Mureaux et de Mantes-en-Yvelines. Sans personnalité juridique distincte, ces écoles fonctionnent comme leur maison mère.

Le réseau des E2C, entre cohérence et indépendance

Quelle que soit leur taille, les E2C s'organisent autour de trois pôles : le pôle pédagogique auquel sont rattachés les formateurs ; le pôle en charge des relations avec les entreprises, de l'organisation et du suivi des stages ; le troisième pôle, qu'il se nomme vie collective ou vie citoyenne, recouvre une diversité d'activités. Ses chargés de mission aident les stagiaires à régler les problèmes qui les handicapent, logement, santé, formalités administratives, et organisent leurs projets extrascolaires — sport, sorties, visites, voyages...

Le respect des règles fondatrices assuré, s'ouvre le vaste champ de l'autonomie et de l'initiative laissé à chaque école. L'essentiel est moins dans l'originalité de la méthode et des programmes que dans l'esprit qui anime les équipes responsables de leur mise en œuvre, et dans l'accompagnement individualisé des stagiaires tout au long de leur parcours.

Pas de manuels, de modules de formation ou de logiciels imposés, même s'il existe un référentiel commun et un partage, au sein du réseau, des outils pédagogiques et des bonnes pratiques. Pas de filière obligatoire pour le recrutement des formateurs et des chargés de mission. « C'est mieux qu'il n'y ait pas de formation obligatoire aux méthodes E2C, estime Sophie Vercoutère, directrice adjointe de l'école du Grand Lille. Il n'y a pas de parcours type, mais nous devons être capables de travailler en équipe et en synergie, d'avoir des regards croisés sur les jeunes » ; « des regards bienveillants : nous sommes dans l'écoute, pas dans le jugement », ajoute une formatrice.

Pas d'organigramme type ou de barème à respecter : chaque directeur est libre de ses choix au mieux des circonstances locales ! Chaque E2C nomme son conseil d'administration, définit son périmètre dans le bassin d'emploi où elle doit s'insérer, se gère et se finance.

Pas non plus de budget garanti ! Une école, même si elle est assurée d'une subvention de l'État et de la participation des régions, ses deux grands financeurs, doit trouver elle-même son « mix financier » auprès des collectivités locales, du Fonds social européen (FSE) et des entreprises qui peuvent lui verser une partie de leur taxe d'apprentissage. « C'est le point noir, constate Hervé Coué, le directeur de l'école de La Courneuve et des trois autres sites de Seine-Saint-Denis, la diminution de la taxe professionnelle et celle des dotations de l'État posent de sérieux problèmes. » Hervé Demarcq, dans les Yvelines, ne savait pas en février comment il allait boucler son budget 2016 : « Les Chambres de commerce se sont retirées, les entreprises ne peuvent plus disposer que de 20 % de leur taxe professionnelle, le reste étant dorénavant "fléché", et le financement du FSE est compliqué et aléatoire. »

Variable d'une école à l'autre, le coût moyen d'un stagiaire représente 5 600 euros : « moins cher que celui d'une année de lycéen », observe un directeur d'école. En 2014, les charges financières consolidées des E2C s'élevaient à 75 millions d'euros, constituées pour l'essentiel par les frais de personnel, un poste peu compressible

car la méthode E2C repose sur le fort taux d'encadrement des jeunes.

La fragilité financière du réseau est soulignée par un récent rapport de la Cour des comptes⁴ qui s'inquiète de la complexité des procédures du FSE et du retard de ses versements, ainsi que de l'hétérogénéité du coût des écoles qui a d'ailleurs entraîné la fermeture de certains sites en Île-de-France comme le rappelle la Cour.

Avec l'entreprise, des partenariats multiples et multiformes

Les E2C bénéficient, en partie grâce à l'entregent d'Édith Cresson, d'apuis solides auprès de grands groupes comme La Poste, Unibail-Rodamco, EDF, la fondation SNCF, la Macif ou le groupe Hervé, mais c'est surtout au niveau local que se multiplient les initiatives entre entreprises et écoles. Qu'elles l'appellent « cercle » ou « club », la plupart des écoles ont constitué un important portefeuille d'entreprises sympathisantes. Certaines siègent à leur conseil d'administration ; beaucoup leur offrent des moyens, et soutiennent les initiatives prises au nom de « la vie citoyenne » et de la découverte du monde dans lequel les jeunes, à leur sortie de l'école, s'apprentent à vivre : rencontres sportives, échanges entre écoles, voyages à thèmes en France ou à l'étranger, musique, théâtre, ateliers nature... La meilleure source pour les connaître est de lire le magazine réalisé par les stagiaires, dans la plupart des écoles, comme *Le Manuchard* à Châtellerault,

4. *Les Dispositifs et les crédits mobilisés en faveur des jeunes sortis sans qualification du système scolaire. Communication à la Commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire de l'Assemblée nationale*, Paris : Cour des comptes, décembre 2015.

ou *En Bref, tout savoir sur l'actu de l'E2C Grand Lille*, qui relate notamment une improbable visite aux archives départementales, suivie d'un atelier très animé de création de blasons !

Lorsque le coût des projets dépasse les possibilités locales, leurs auteurs se tournent vers la Fondation de la deuxième chance pour être agréés et financés. C'est grâce à elle que les jeunes de l'E2C de Châtellerauld sont allés visiter Auschwitz lors d'un voyage à Cracovie, et ont réalisé un livre de grande qualité pour le raconter.

Mais le partenariat avec les écoles a pour première raison d'être l'accueil des stagiaires. « L'essentiel des stages, constate Hervé Coué, le directeur de l'école de La Courneuve, se passe dans le commerce, la grande distribution, l'hôtellerie et la restauration, le BTP [bâtiment-travaux publics], les services ou l'aide à la personne, des secteurs à forte mobilité qui offrent une palette d'emplois faiblement qualifiés. » Parfois, les stagiaires cherchent eux-mêmes leur stage, parfois l'E2C les leur propose mais, de façon surprenante, aucune ne semble avoir du mal à les placer, et leur diversité est suffisante pour permettre aux jeunes d'affiner peu à peu leur projet professionnel.

Le réseau, toutes écoles confondues, affiche un taux de sortie positive de 58 %, en 2014. « Pour la majorité des jeunes rencontrés, le passage à l'E2C a été un déclic [...] c'est une réponse originale et efficace au décrochage scolaire », constate le Sénat dans le rapport élogieux qu'il a consacré aux écoles de la deuxième chance en 2015⁵. Pourtant, la Commission des

finances du Sénat s'inquiète, comme la Cour des comptes, de l'augmentation des abandons en cours de parcours et de la baisse du taux de sorties positives. Surtout, les écoles n'ont pas vraiment les moyens d'assurer un suivi et une évaluation fiable de la trajectoire des jeunes qui les quittent. Est considérée comme positive une sortie en CDD (contrat à durée déterminée) ou en CDI (contrat à durée indéterminée) de plus de six mois, ainsi que l'entrée en formation qualifiante. L'école suit ses anciens stagiaires pendant un an, un dispositif notoirement insuffisant pour mesurer dans la durée la solidité des succès engrangés.

La Cour des comptes et le Sénat recommandent de renforcer le réseau pour faire des économies d'échelle, de mutualiser les bonnes pratiques et de sécuriser le financement. Ils ont été d'autant mieux entendus que la direction des E2C avait bien conscience des divers problèmes soulevés par la croissance rapide du nombre d'écoles et par le manque de moyens de la tête de réseau national. Le projet stratégique 2015-2017 met en œuvre la plupart des mesures préconisées. Il vise à renforcer l'identité pédagogique des écoles, à améliorer le processus de labellisation, à faire mieux circuler les bonnes pratiques et les innovations, et surtout à étoffer la coordination nationale.

Une partie de la solution est venue de la fondation AlphaOmega, un joyau de la « *venture philanthropy* » en France, qui noue des partenariats à long terme (cinq ans en moyenne) avec un petit nombre d'organismes triés sur le volet dans le domaine de

5. PATRIAT François et REQUIER Jean-Claude (rapporteurs), *Les Écoles de la deuxième chance : donner aux jeunes décrocheurs les moyens de réussir*, Paris : Sénat, rapport d'information n° 160, novembre 2015.

l'éducation et de l'insertion professionnelle des jeunes. Elle leur apporte moyens financiers et expertise pour améliorer leur gestion et organiser leur croissance sur des objectifs fixés en commun.

Depuis 2014, E2C fait partie des quatre heureux élus et bénéficie de cet engagement stratégique. « Nous leur donnons 150 000 euros par an, et la même somme en mécénat de compétence, sur des objectifs à cinq ans fixés en commun et réévalués tous les ans, explique Martine Clavel, la directrice de la fondation installée dans les élégants bureaux d'Apax, son entreprise fondatrice. Cela a permis de renforcer le réseau qui en avait sérieusement besoin. »

Outre la création et la prise en charge de deux postes, dont celui d'un directeur général, pour étoffer la petite équipe de Châlons-en-Champagne, AlphaOmega offre l'expertise des partenaires d'Apax : McKinsey pour l'organisation interne, le *reporting* et l'amélioration du processus de labellisation, le cabinet Mazars pour l'harmonisation des normes comptables, et GFI pour la compatibilité des équipements informatiques. Le réseau, de son côté, vient de recruter un « *community manager* ».

« Quelle est la structure optimale pour grandir ? Faut-il aller vers une fédération ? Vers un système de franchise ? Nous travaillons à créer la charpente qui permettra de répondre à ces questions », conclut Martine Clavel.

Dans le vivier des dispositifs de lutte contre le chômage des jeunes

« Ces écoles, c'est un coup de génie politique mais ça ne sera jamais

un dispositif de masse », observe Sophie Tessaud, la responsable pédagogique des écoles de Seine-Saint-Denis.

Les E2C font partie du vaste vivier de dispositifs destinés à résorber la masse de 900 000 jeunes, sans qualification ni emploi, qui fait de la France la lanterne rouge de l'Europe. Elles voisinent notamment avec les EPIDE (établissements pour l'insertion dans l'emploi), 18 internats de type deuxième chance, créés par le ministère de la Défense, qui accueillent 30 000 jeunes environ.

« Il faut éviter la mise en place de dispositifs, discontinus et sans cohérence, qui permettent aux jeunes de passer de l'un à l'autre, d'une rupture à l'autre. Il faudrait clarifier l'éparpillement des solutions proposées, dont les prises en charge de type contrats Civis et Garantie jeunes, les contrats aidés, emplois d'avenir et contrats de génération, les dispositifs E2C, EPIDE, Déclic pour l'action, service militaire volontaire, etc. », estime Alexandre Schajer.

Lors des remous suscités par le projet de la loi sur le travail en mars 2016, l'annonce par le gouvernement de l'extension à grande échelle de la « Garantie jeunes », assortie d'un pécule mensuel de 450 euros et d'un parcours moins exigeant que les E2C, risque de compliquer leur recrutement. Les missions locales, prescripteurs et opérateurs de la Garantie jeunes, ont tout intérêt à garder les jeunes dans leur propre dispositif, en outre plus attractif financièrement.

« On ne peut pas reprocher aux pouvoirs publics de diversifier les moyens pour lutter contre le chômage des jeunes, ajoute Gilles Bertrand, mais ils ne capitalisent pas assez sur

ce qui marche et ne mettent pas les dispositifs en cohérence. Pour l'avenir, dit-il, nous sommes confrontés à trois défis : être mieux connus et reconnus, notamment pour élargir les bases de notre recrutement ; intensifier la mutualisation des pratiques innovantes et les échanges au sein

du réseau ; enfin, et c'est essentiel, mieux assurer le suivi des stagiaires. »

Deux E2C viennent d'ouvrir dans le Jura et à Niort ; deux sont en projet, l'une à Lyon, l'autre au sud de Marseille : les écoles de la deuxième chance continuent leur progression. ■

CALENDRIER DES FORMATIONS

EMPLOI • TERRITOIRES • PROSPECTIVE • TRAVAIL • STRATÉGIE

FUTURIBLES INTERNATIONAL

- ▶ **Bâtir une stratégie. Comment la prospective renouvelle les pratiques stratégiques**
Animé par Nathalie Bassaler et François Bourse
Mercredi 11 et jeudi 12 mai 2016 • Prix : 1584 euros TTC*
- ▶ **Prospective du dialogue social dans les organisations : les acteurs, les modes de gouvernance**
Animé par Philippe Adami, Thomas Coutrot, Jean Kaspar, Hubert Landier, Jean-Luc Molins, Dominique Olivier et Jean-Dominique Simonpoli
Jeudi 26 et vendredi 27 mai 2016 • Prix : 1584 euros TTC*
- ▶ **La prospective territoriale. Pour quoi faire ? Comment faire ?**
Animé par François Bourse, Florence Ducasse, Francine Fenet, Lionel Henry, Hugues de Jouvenel, Pierre-Jean Lorens, Hélène Maury, Jean-Pierre Rochas et Frédéric Weill
Jeudi 2 et vendredi 3 juin 2016 • Prix : 1584 euros TTC*
- ▶ **Pratiques de la prospective stratégique**
Animé par Nathalie Bassaler, François Bourse et Hugues de Jouvenel
Jeudi 16 et vendredi 17 juin 2016 • Prix : 1584 euros TTC*
- ▶ **L'avenir de l'emploi et du travail**
Animé par Jacques Barthélémy, François Geuze, Norbert Girard, Hugues de Jouvenel, Hubert Landier, Odile Quintin, Paul Santelmann et Antoine Van Den Broek
Jeudi 23 et vendredi 24 juin 2016 • Prix : 1584 euros TTC*

*Remise de 10 % pour inscription multiple dès la deuxième participation ; dispense des frais de participation pour les membres partenaires de Futuribles International (valable pour une personne par formation). Futuribles est un organisme de formation agréé.

Informations complémentaires : Corinne Roëls - Futuribles International
 47 rue de Babylone - F-75007 Paris - Tél. + 33 (0)1 53 63 37 71 - Fax + 33 (0)1 42 22 65 54
 E-mail croels@futuribles.com - Site <https://www.futuribles.com/fr/formation/>

L'AVENIR DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL

*Session de formation • 23 et 24 juin 2016
Futuribles International • Paris*

Intervenants

Jacques Barthélémy, avocat conseil en droit social, ancien professeur associé à la faculté de droit de Montpellier.

François Geuze, directeur du *master* MRH de Lille ; président de Référence RH (association des responsables de *masters* RH).

Norbert Girard, secrétaire général de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance.

Hugues de Jouvenel, président de Futuribles International, consultant en prospective et stratégie.

Hubert Landier, expert en relations sociales et vice-président de l'Institut international de l'audit social.

Odile Quintin, ancien directeur général de l'Emploi, des Affaires sociales et de l'Égalité des chances de la Commission européenne.

Paul Santelmann, directeur de la veille « Emploi et qualifications » à l'AFPA (Association nationale pour la formation professionnelle des adultes).

Antoine Van Den Broek, cofondateur de Mutinerie, l'un des premiers et des plus emblématiques espaces de *coworking*.

Objectifs

Identifier et analyser les évolutions et transformations de l'emploi et du travail, en vue d'en tirer les conséquences sur la façon dont l'entreprise devra demain — et d'ores et déjà aujourd'hui — concevoir son organisation et les rapports avec les apporteurs de compétences, qu'il s'agisse de salariés ou de prestataires de services. Ce sont les attentes des uns et des autres qui demandent à être analysées en vue d'éviter désengagement et tensions destructrices.

Programme

- ▶ L'évolution prévisible de la situation de l'emploi
- ▶ Les solutions mises en œuvre dans les autres pays européens
- ▶ Prospective de l'emploi, des métiers et des qualifications
- ▶ L'assurance à l'ère du numérique, quel(s) métier(s) demain ?
- ▶ Le travail 2.0 : les changements induits par la révolution numérique
- ▶ *Coworking* : nouveaux espaces, nouvelles organisations
- ▶ Du droit du travail à un droit de l'activité professionnelle ?
- ▶ L'évolution des nouvelles formes de travail

Prix

Les frais de participation sont de 1320 euros HT (1584 euros TTC, TVA à 20 % incluse)*, payables lors de l'inscription à Futuribles International (déclaré organisme de formation). Ils comprennent la participation à l'ensemble de la formation, les déjeuners et le dossier de base remis aux participants.

Renseignements complémentaires

Programme détaillé consultable sur le site Internet <https://www.futuribles.com/fr/formation/> ou envoyé sur demande auprès de Corinne Roëls, Futuribles International - 47, rue de Babylone - F-75007 Paris • Tél. + 33 (0)1 53 63 37 71 • Fax + 33 (0)1 42 22 65 54 • E-mail : croels@futuribles.com

*Remise de 10 % en cas d'inscription multiple dès la deuxième participation, dispense de frais pour les membres partenaires de Futuribles International (valable pour une personne par formation).