

E2C Var - Rapport d'activité 2019

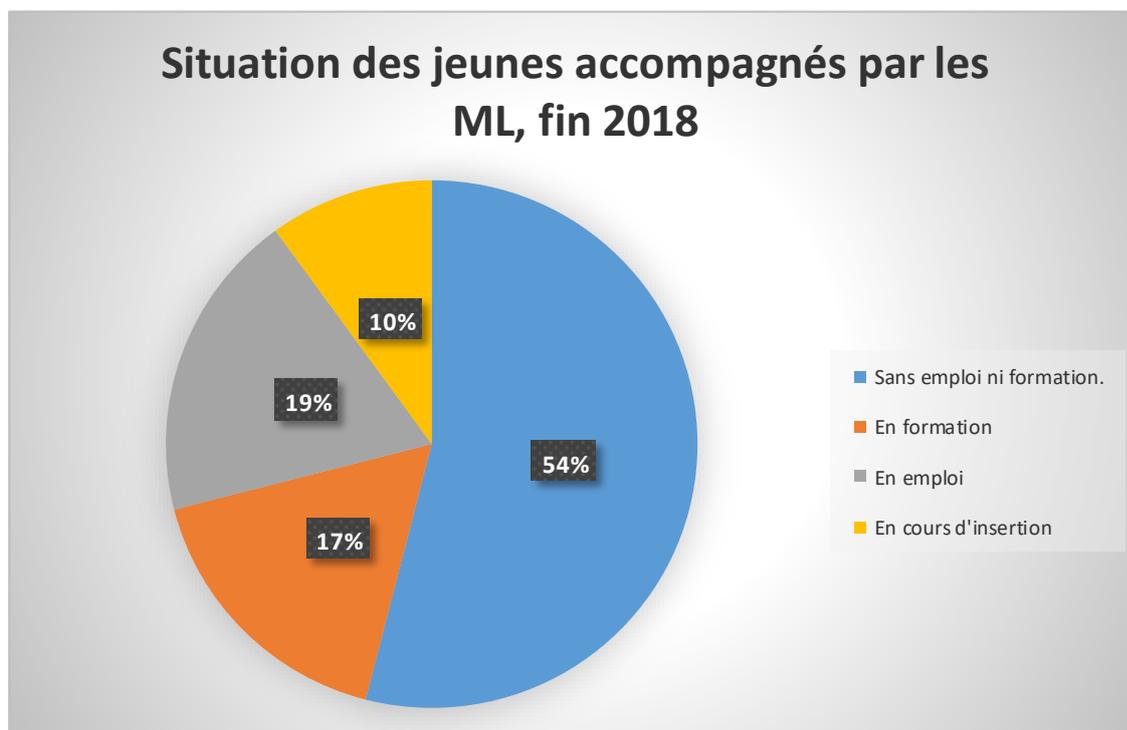
1. Éléments de contexte

L'année 2019 constitue la deuxième année pleine de fonctionnement de l'école de la deuxième chance du Var. Elle représente une année charnière qui, même si elle a été impactée à nouveau par certaines problématiques a permis, avec l'appui principalement de l'Etat, du Conseil Régional et de l'Europe, de mettre en perspective un modèle de développement fonctionnel et économique efficient, économique et pérenne pour l'avenir.

Les éléments ci-après développés ont vocation concomitamment à :

- ✓ Ressourcer les données statistiques contextuelles de l'E2C VAR et de ses publics cibles ;
- ✓ Effectuer un bilan relativement exhaustif de l'année 2019 ;
- ✓ Permettre la comparaison des données principales entre l'année 2018 et 2019 ;
- ✓ Faire émerger les quelques problématiques rencontrées et présenter les solutions projetées ;

Données statistiques de base



Selon les missions locales, plus de la moitié des jeunes, qui ont été accompagnés en 2018 demeuraient hors scolarisation, sans diplôme ni emploi en fin d'année. Cette proportion est la même pour les jeunes issus des quartiers politiques de la ville (QPV).

Parmi les jeunes entrés en contact avec les missions locales, 32% sont issus des QPV et des Zones de Revitalisation Rurale (ZRR).¹

Il semblerait également qu'une proportion substantielle de 16-25 ans en décrochage scolaire ne se serait pas répertoriée dans les dispositifs lui étant dédiés. Ce constat repose sur :

- ✚ L'expérience capitalisée par l'Institut Méditerranéen du Sport, de l'Animation et du Tourisme (IMSAT) en ce domaine, au niveau du dispositif SAT EMPLOI², dispositif ayant pour cible des publics limitrophes de ceux des E2C. Le dispositif SAT Emploi a permis lors de ses quatre premiers mois de création de recruter une centaine de jeunes qui ont été accompagnés vers des formations qualifiantes dans les métiers du sport, de l'animation et du tourisme. Tous étaient issus des QPV, aucun ne s'était signalé aux missions locales ou à pôle emploi.

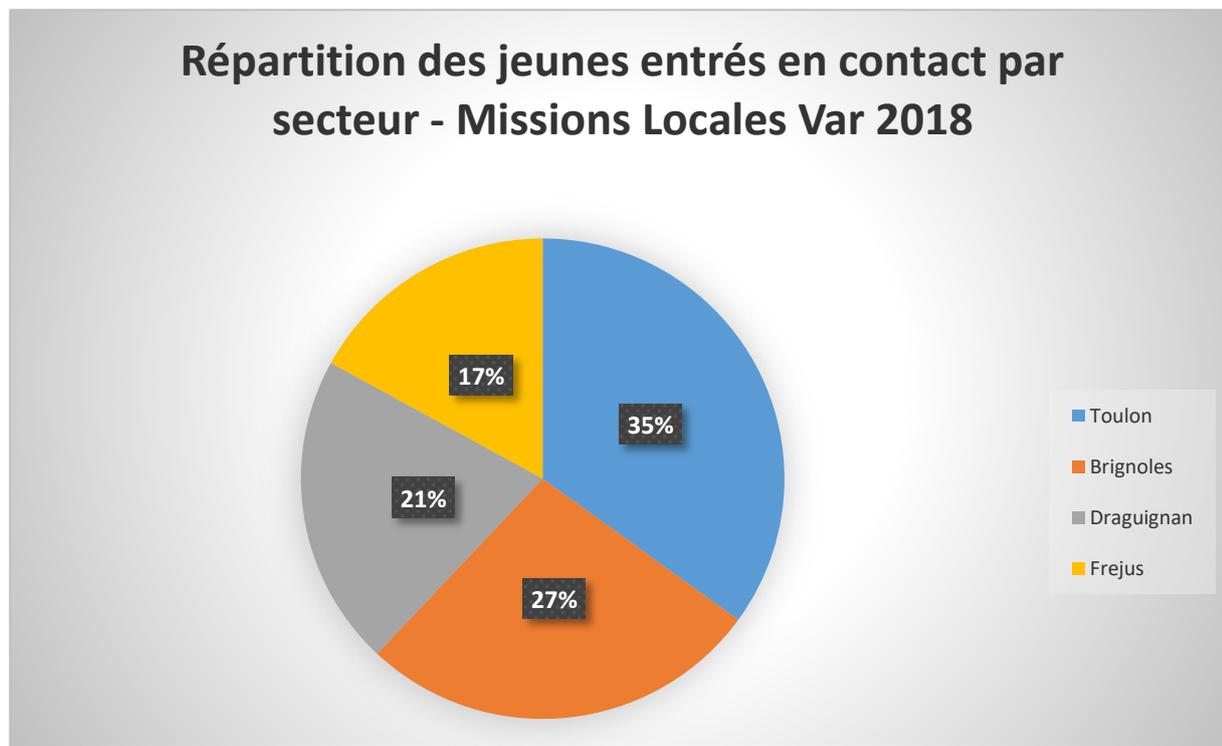
¹ La population des QPV du Var représente 6% de la population totale du département et la population ZRR 0.15 %

² L'IMSAT est un organisme de formation porté par l'association « Heures Libres de la Jeunesse » qui fait partie du « Groupe UPV ». Voir section 1.2.2.

- ✚ De nombreux entretiens et échanges réalisés avec les prescripteurs et autres acteurs du monde Varois de l'insertion admettant que nombre de jeunes ont « perdu foi » en toute institution, y compris en celles leur étant dédiée.

En ne prenant en compte que les données émanant des missions locales le public cible de l'E2C VAR compterait un minimum de 10 000 jeunes, dont plus de la moitié résiderait dans la communauté d'agglomérations TPM, le reste étant réparti, par ordre décroissant sur les zones de Brignoles, Draguignan et Fréjus-Saint Raphael.

Répartition du public cible



La répartition territoriale des publics correspond, dans les grandes lignes, au schéma d'implantation de l'E2C VAR, avec MTPM comme site principal et trois implantations de taille similaire sur la CAVEM, la Provence Verte et la Dracénie.

Les tendances sont les suivantes quant à la dynamique de prescription et de recrutement des publics cibles :

Site de la MTPM

Comme l'indique le graphique ci-dessus, la répartition démographique par territoire est tout de même marquée par une forte concentration au niveau de la Métropole TPM (35% du public, environ 6900 jeunes). La métropole TPM est également celle qui concentre le plus de public résidant en QPV sur le Var avec 13 quartiers concernés. D'autre part, étant donné le volume du public cible et la proportion de population résidant en QPV, le potentiel de jeunes hors dispositif sur la métropole TPM est conséquent. Au 31 Mars 2018, le site avait reçu 149 stagiaires.

Fort de ce constat, l'E2C Var a identifié deux nécessités majeures pour le site de TPM :

- ✚ Augmenter sa capacité d'accueil afin de répondre à un besoin plus fort que prévu lié notamment à une probabilité accrue de capter des jeunes « hors dispositif ». Afin d'anticiper cette problématique l'E2C Var a opté, en partenariat avec la Chambre de Commerce de d'Industrie du Var (CCI du Var), pour la réservation d'un bâtiment d'envergure permettant, le cas échéant, l'accueil d'un volume de stagiaires plus conséquent.
- ✚ Travailler à l'aide à la mobilité des bénéficiaires et la levée des freins périphériques. En effet, la localisation de l'E2C VAR dans la « banlieue EST » de Toulon induit également certaines problématiques liées à la traversée de la ville pour les résidents des quartiers Ouest. L'anticipation de cette problématique a été traitée en fonction de plusieurs axes :

- La mise en place de solutions d'aide à la mobilité ;
- La mise en perspective de partenariats permettant la mise à disposition de logements pour les stagiaires de l'E2C Var ;
- La mise en perspective de la création d'une annexe au site principal sur le secteur de la Seyne ;

Ces différentes solutions sont à l'étude et devraient aboutir prochainement.

Site de la Provence Verte

27% de la population cible résiderait sur le territoire Provence Verte, ce qui représenterait environ 5000 jeunes. Deux quartiers de Brignoles, ville principale de la Provence Verte sont classés en QPV. Toutefois, cette agglomération, composée de 43 villages, a un caractère rural marqué ainsi qu'une offre de transports publics limitée et relativement onéreuse. Malgré le potentiel de recrutement important, trois problématiques ont été identifiées quant à la mobilisation des jeunes sur l'agglomération Provence Verte :

- ✓ La complexité de communiquer envers les prescripteurs potentiels et les jeunes ;
- ✓ Le temps nécessaire à la création de relations de proximité dans un environnement majoritairement rural et très éclaté ;
- ✓ La localisation du site E2C sur la commune de Brignoles pour les habitants des villages les plus éloignés.

Pour pallier les deux premières problématiques évoquées, l'E2C Var a recruté un « Développeur de réseaux entrants » en charge de favoriser le recrutement de futurs stagiaires. Celui-ci a principalement pour tâches de tisser des relations de proximité avec les prescripteurs potentiels et d'aller au contact « direct » des jeunes, notamment de ceux résidant dans les quartiers prioritaires. Il est accompagné, pour cela, par un « chargé de développement de réseaux partenariaux » qui officie au niveau départemental.

En ce qui concerne les transports, l'E2C est impliquée, avec d'autres partenaires, dans la recherche de solutions de mobilité. A titre d'exemple, un atelier a été mis en place avec les Apprentis d'Auteuil pour réparer des vélos d'occasion et les mettre à disposition des stagiaires.

Si le flux de prescription et recrutement a été en-deca des objectifs de l'école, les autorités et partenaires s'accordent à dire que le temps joue en notre faveur et ont confiance en la capacité de l'école à mobiliser les jeunes du territoire.

Site de la Dracénie (DPV)

21% de la population cible résiderait sur le territoire de la Dracénie, ce qui représenterait environ 4000 jeunes. Deux quartiers de Draguignan ainsi qu'un quartier du Muy, deux villes majeures de la Dracénie sont classés en zone prioritaire ainsi qu'un quartier du Luc, ville à proximité de la Dracénie. Tout comme l'agglomération Provence Verte, la Dracénie a un caractère rural marqué. Le réseau de transports publics y est mieux développé avec la mise en place de navettes à la demande. Les mêmes défis que pour l'agglomération Provence Verte ont été identifiés. Toutefois, grâce au dynamisme des collectivités locales et des partenaires prescripteurs et malgré un départ très modeste en termes de prescription, le site bénéficie d'un flot de candidatures conséquent.

Site de la CAVEM

Selon l'étude de faisabilité, 19% de la population cible résiderait sur le territoire de la CAVEM, ce qui représenterait environ 3000 jeunes. Deux quartiers de Fréjus, une des deux principales villes de la CAVEM sont classés en QPV. Toutefois, leur population ne représente que 2% de la population de l'agglomération. Selon les acteurs locaux, la CAVEM connaît un taux de jeunes non diplômés supérieur à la moyenne Varoise. Ce taux pourrait notamment s'expliquer par la propension qu'a une partie de la jeunesse à s'éloigner du système éducatif pour s'orienter vers des emplois saisonniers dans les secteurs de la restauration, de l'hôtellerie et du tourisme. En effet, Fréjus, Saint-Raphaël et les cités balnéaires alentours sont parmi les plus fréquentées de la Côte-d'Azur.

Bien qu'elle ait le potentiel de public cible le moins élevé comparé aux trois autres sites E2C Var, la CAVEM est une agglomération principalement urbaine avec des facilités de transport public pour accéder à l'école. L'école est de plus située en plein cœur d'une zone commerciale bien desservie par les transports en commun. Afin de constituer une offre de formation attractive pour les jeunes du territoire, l'E2C Var devra faire valoir à leurs yeux, sa valeur ajoutée, dans un environnement où le travail est facilement accessible en saison mais souvent précaire et parfois non déclaré.

Important : Les différentes données présentées ci avant sont basées concomitamment sur des éléments statistiques recueillis et analysés ainsi que sur données factuelles inhérentes au fonctionnement propre de l'E2C VAR. Elles risquent cependant, à court et moyen termes, d'être largement altérées par l'impact

économique majeur prévisible lié à la crise du coronavirus. Nous le constaterons directement plus après au plan de la révision de nos objectifs quantitatifs d'accueil pour l'année 2020, mais au-delà de cela c'est à notre sens tout l'environnement de l'école qui risque d'être altéré sur bien des plans dont principalement :

- ✓ *Le volume de jeunes « décrocheurs » qui malheureusement devrait s'accroître significativement ;*
- ✓ *La capacité à mobiliser des mises en situation en alternance dans le cadre du fonctionnement du dispositif ;*
- ✓ *L'accès à l'emploi.*

Le public cible

Le public cible de l'E2C VAR est principalement constitué de jeunes de 16 à 25 ans sans diplôme ni qualification professionnelle. Selon les préconisations du comité stratégique, l'école se devait d'accueillir les mineurs de manière dérogatoire en privilégiant ceux relevant d'un suivi de la Protection Judiciaire de la Jeunesse, de l'Aide Sociale à l'Enfance ou de l'Ordonnance de 45 ainsi que les mineurs pour lesquels les possibilités dans d'autres dispositifs ont été épuisées.

Toutefois, au cours de ces deux premières années pleines de fonctionnement (2018 /2019), l'E2C VAR a constaté une demande en forte croissance au niveau de l'accueil de public de cette tranche d'âge, et ce, que ce soit dans le cadre de prescriptions ou dans celui de candidatures spontanées. Elle a donc dû s'adapter et en permettre une intégration plus régulière

En ce sens elle a quelque peu anticipé l'avenir et fait écho au rapport sur la Formation obligatoire des 16-18 ans (rapport remis au ministre par la Députée Sylvie CHARRIERE députée de la 8ème circonscription de Seine-Saint-Denis et Vice-Présidente de la commission des affaires culturelles et de l'éducation, et Patrick ROGER. En effet, au-delà de l'importance que revêt l'accueil et l'accompagnement de ces publics, ce rapport souligne notamment l'adaptation et la pertinence des Ecoles de la 2ème chance pour l'effectuer. Cette obligation entrera en vigueur au 1er septembre 2020.

2. Principaux résultats de l'E2C VAR en 2019

Les tableaux ci-après reprennent l'ensemble des données statistiques de l'E2C VAR concernant les années 2018 et 2019. Ceci, afin de permettre d'appréhender au mieux le fonctionnement de notre école au niveau de chacun de ses sites, de son évolution, ainsi qu'au plan de ses principaux indicateurs. Ceci également afin de permettre notamment l'étalonnage des résultats par rapport aux objectifs fixés et la projection objectifs et actions à inscrire dans notre plan d'amélioration.

a) L'évolution des effectifs depuis l'ouverture de l'E2C Var

Evolution des effectifs prévus et réalisés				
Sites	Années	Nombre de stagiaires présents en début d'exercice	Nombre de stagiaires entrants	Nombre de stagiaires accueillis
TPM	2017	0	101	101
	2018	40	147	187
	2019	55	122	177
	2020	69	182	251
	2021	80	170	250
Provence Verte	2017	0	24	24
	2018	20	50	70
	2019	29	47	76
	2020	26	83	109
	2021	40	80	120
CAVEM	2017	0	35	35
	2018	19	52	71
	2019	30	54	84
	2020	16	82	98
	2021	40	80	120
DPVA	2017	0	16	16
	2018	15	65	80
	2019	32	54	86
	2020	19	83	102
	2021	40	80	120
Tous les sites	2017	0	176	176
	2018	94	314	408
	2019	146	277	423
	2020	130	430	560
	2021	200	410	610

Données consolidées
Données prévisionnelles (ne tenant pas compte de la crise sanitaire actuelle)

b) Les données générales du public accueilli

DONNEES GENERALES DU PUBLIC ACCUEILLI - EXTRACTION CYCLISE - ANNEES 2018/2019

	Tous sites		Provence Verte		DPVA		CAVEM		TPM											
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019										
Les entrées à l'E2C																				
Nombre total de stagiaires E2C sur la période																				
Nombre de stagiaires présents sur le centre en début d'exercice	94	23.04 %	146	34.52 %	20	28.57 %	29	38.16 %	15	18.75 %	32	37.21 %	19	26.76 %	30	35.71 %	40	21.39 %	55	31.07 %
Nombre de stagiaires entrés	314	76.96 %	277	65.48 %	50	71.43 %	47	61.84 %	65	81.25 %	54	62.79 %	52	73.24 %	54	64.29 %	147	78.61 %	122	68.93 %
Dont réintégré	3	0.74 %	1	0.24 %	0	0 %	0	0 %	1	1.25 %	0	0 %	0	0 %	1	1.19 %	2	1.07 %	0	0 %
Total	408	100 %	423	100 %	70	100 %	76	100 %	80	100 %	86	100 %	71	100 %	84	100 %	187	100 %	177	100 %
Profil général du public																				
Stagiaires orientés par prescripteur																				
Par les missions locales	238	58.33 %	192	45.39 %	36	51.43 %	12	15.79 %	56	70 %	48	55.81 %	56	78.87 %	58	69.05 %	90	48.13 %	74	41.81 %
Par Pôle emploi	9	2.21 %	11	2.6 %	5	7.14 %	8	10.53 %	0	0 %	0	0 %	1	1.41 %	2	2.38 %	3	1.6 %	1	0.56 %
Par la plateforme de soutien et d'appui aux décrocheurs (PSAD)	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Candidatures spontanées	130	31.86 %	166	39.24 %	24	34.29 %	45	59.21 %	18	22.5 %	30	34.88 %	10	14.08 %	19	22.62 %	78	41.71 %	72	40.68 %
Autres	31	7.6 %	54	12.77 %	5	7.14 %	11	14.47 %	6	7.5 %	8	9.3 %	4	5.63 %	5	5.95 %	16	8.56 %	30	16.95 %
Total	408	100 %	423	100 %	70	100 %	76	100 %	80	100 %	86	100 %	71	100 %	84	100 %	187	100 %	177	100 %
Répartition Homme/Femme																				
Hommes	208	50.98 %	238	56.26 %	37	52.86 %	45	59.21 %	36	45 %	46	53.49 %	36	50.7 %	49	58.33 %	99	52.94 %	98	55.37 %
Femmes	200	49.02 %	185	43.74 %	33	47.14 %	31	40.79 %	44	55 %	40	46.51 %	35	49.3 %	35	41.67 %	88	47.06 %	79	44.63 %
Total	408	100 %	423	100 %	70	100 %	76	100 %	80	100 %	86	100 %	71	100 %	84	100 %	187	100 %	177	100 %
Répartition par age																				
de 16 à 17 ans	94	23.04 %	133	31.44 %	21	30 %	30	39.47 %	12	15 %	12	13.95 %	17	23.94 %	35	41.67 %	44	23.53 %	56	31.64 %
de 18 à 19 ans	149	36.52 %	126	29.79 %	21	30 %	17	22.37 %	24	30 %	28	32.56 %	29	40.85 %	28	33.33 %	75	40.11 %	53	29.94 %
de 20 à 23 ans	142	34.8 %	145	34.28 %	25	35.71 %	26	34.21 %	39	48.75 %	41	47.67 %	18	25.35 %	18	21.43 %	60	32.09 %	60	33.9 %
de 24 à 25 ans	23	5.64 %	19	4.49 %	3	4.29 %	3	3.95 %	5	6.25 %	5	5.81 %	7	9.86 %	3	3.57 %	8	4.28 %	8	4.52 %
26 ans et +	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Total	408	100 %	423	100 %	70	100 %	76	100 %	80	100 %	86	100 %	71	100 %	84	100 %	187	100 %	177	100 %
Répartition par habitat																				
Ruraux	35	8.58 %	38	8.98 %	4	5.71 %	0	0 %	30	37.5 %	27	31.4 %	1	1.41 %	10	11.9 %	0	0 %	1	0.56 %
Urbains	373	91.42 %	384	90.78 %	66	94.29 %	76	100 %	50	62.5 %	59	68.6 %	70	98.59 %	74	88.1 %	187	100 %	175	98.87 %
dont quartiers politique de la ville	62	15.2 %	94	22.22 %	11	15.71 %	23	30.26 %	14	17.5 %	19	22.09 %	2	2.82 %	4	4.76 %	35	18.72 %	48	27.12 %
Non saisi/Non défini	0	0 %	1	0.24 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	0.56 %
Total	408	100 %	423	100 %	70	100 %	76	100 %	80	100 %	86	100 %	71	100 %	84	100 %	187	100 %	177	100 %

Le nombre de stagiaires accueillis et les prescriptions afférentes

Entre 2018 et 2019, l'E2C Var a connu une légère évolution positive de ses effectifs de stagiaires accueillis (+3.67%). Cette progression est essentiellement due au « volume de stagiaire accueillis en début d'exercice 2019 » plus important que celui de 2018. Cependant et en dépit de cette légère évolution, l'E2C Var n'a pas pu atteindre les objectifs qu'elle s'était fixés, sur ce plan, pour 2019 (500 stagiaires). Les raisons de ce déficit sont à notre sens de plusieurs ordres dont notamment :

✚ Une diminution conséquente des prescriptions réalisées par les Missions Locales

Le pourcentage de ces prescriptions a évolué de 58.33% en 2018 à 45.39% en 2019. Cette tendance, constatée également au plan national, est dans notre département et à notre sens, le résultat de différents phénomènes :

- La difficulté générale des principaux prescripteurs à toucher les publics cibles ;
- La quasi-similitude des publics ciblés sur les dispositifs « E2C » et « Garantie Jeunes », dispositif porté par les missions locales elles-mêmes (et dont les objectifs d'accueils de stagiaires ont également considérablement augmenté entre 2018 et 2019).

✚ Le décalage des versements des subventions :

En effet et comme nous le verrons au niveau de la partie financière, ce décalage a eu pour incidence, dans un souci de préservation du modèle économique de l'E2C VAR et de sa pérennité, de décaler le recrutement de personnels dont les missions essentielles portaient sur l'information et le recrutement des publics cibles, à savoir :

- Décalage du recrutement des développeurs de réseaux entrants prévus sur chaque site de fonctionnement de l'E2C Var ;
- Décalage de recrutement de notre chargé-é de communication.

Cette baisse des prescriptions a été pour partie compensée par une augmentation du volume de candidatures spontanées (de 31.86% en 2018 à 39.24% en 2019) ainsi que son volume de stagiaires prescrits par des structures partenaires (Associations de prévention, de quartier, ADAPEI, MLDS...).

Afin de développer ses actions de recrutement, l'E2C a finalement réussi (dernier semestre 2019) à mettre en place les actions qu'elle avait projetées :

- ✓ Chaque site dispose aujourd'hui d'un (e) « Développeur-euse de Réseau Entrant » dont la mission principale est de favoriser l'information et le recrutement des stagiaires ;
- ✓ La mise en œuvre de la convention départementale (Pôle Emploi / E2C), déclinaison de l'accord cadre national signé entre le Réseau E2C France et Pôle emploi. Cette convention intègre, entre autres, la prescription « directe » des conseillers Pôle emploi sur le dispositif E2C ;
- ✓ L'intensification (rendue possible notamment par le recrutement des développeurs-ses de réseaux entrants) des réunions d'informations à destination des conseillers Pôle emploi et Missions locales mais également la mise en place de permanences dans différentes structures en contact avec le public cible de l'E2C (notamment celles œuvrant directement dans les QPV).

Pour autant, le retard pris en la matière notamment au plan des recrutements a été lourd d'incidences sur la volumétrie du public accueilli. À ce niveau, et même si dans le cadre d'une approche analytique, nous tentons d'auditer secteur par secteur ce qui a pu dysfonctionner au sein de notre école afin d'élaborer des pistes d'amélioration, l'efficacité de notre dispositif doit, à notre sens, s'appréhender plus dans le cadre d'une approche systémique. En effet, beaucoup d'éléments sont conditionnés les uns aux autres et s'inscrivent dans le cadre d'une logique de « vases communicants ».

A titre d'exemple : le dispositif de formation proposé et la communication qui en est faite, notamment au niveau du « bouche à oreille » influent directement sur les recrutements ainsi que sur les typologies de public qui souhaitent y adhérer. Surtout dans un contexte dans lequel les prescripteurs traditionnels ne représentent qu'environ 59% des recrutements.

Comme évoqué plus avant, si la proportion de la partie prescrite s'effectue massivement par défaut, en orientant des publics qui ne lui sont pas forcément adaptés, le dispositif de formation et d'accompagnement lui-même s'en trouve impacté, son image et sa communication par incidence également.

Comme autre exemple de ce contexte systémique, nous avons fixés pour 2019, comme des axes majeurs du dispositif que nous souhaitons développer, bon nombre d'actions qui se voulaient contributives à la levée des freins périphériques à la formation et à l'emploi. N'ayant pu mettre les pour des raisons budgétaires, notre dispositif a été impacté au niveau de toute sa chaîne de fonctionnement.

La répartition des effectifs femmes-hommes

L'effectif de stagiaires des sites E2C Var est composé de 49% de femmes et de 51% d'hommes en 2018 et de 44% de femmes et 56% d'hommes en 2019. A notre sens, cette fluctuation très relative (5%) entre ces deux années est d'ordre conjoncturel et donc peu significative. Globalement l'accès au dispositif est paritaire.

Pour autant L'E2C Var, aidée par ses partenaires, garde comme axe de vigilance l'accueil de stagiaires féminines sur l'ensemble des sites (même si la tendance est moins marquée sur le site principal (TPM) de l'E2C Var). L'E2C Var a sensibilisé les prescripteurs sur cette tendance lors des différentes commissions de suivi des stagiaires et tente d'attirer les publics féminins en adaptant une communication sans distinction de genre. Elle tente également d'apporter des solutions à certaines problématiques spécifiques (mère isolée, violences conjugales subies) notamment via la mobilisation de ses assistantes sociales.

La répartition par âge

À la demande de ses partenaires, missions locales en tête, l'E2C Var a accueilli des 16-17 ans dès son ouverture tout en précisant que ces publics ne devaient l'être qu'exceptionnellement et après consultation avec la Mission de Lutte contre le Décrochage Scolaire (MLDS - service porté par l'Éducation Nationale). Devant le grand nombre de prescriptions relatives à ce public de mineurs, le sujet de leur modalité d'intégration à l'E2C Var a été mis à l'ordre du jour du Comité Stratégique de Mars 2017, tenu sous la présidence du sous-préfet chargé de mission. Lors de ce comité, certains participants ont exprimé leur souhait que l'E2C Var accueille plus de 16-17 ans afin de jouer un rôle perçu comme « complémentaire » par rapport aux dispositifs existants qui seraient, eux, plus adaptés aux 18-25 ans. Les représentants de l'Éducation Nationale ont alors rappelé l'importance de garder les mineurs dans le système scolaire, notamment au travers de la MLDS. L'équipe E2C a précisé que les Écoles de la 2^{ème} Chance étaient avant tout des dispositifs d'insertion professionnelle, donc plus adaptés à un public adulte. Le réseau E2C France avait d'ailleurs mis en garde l'E2C Var sur le risque que pourrait induire l'accueil, au-delà de cas exceptionnels, de mineurs en son année de création et donc de labellisation. Lors du Comité Stratégique, il a été confirmé que l'E2C Var ne recevrait des mineurs que de manière exceptionnelle. Priorité serait donnée aux mineurs relevant de la PJJ, de l'ASE et de l'ordonnance de 45. Malgré cette orientation et la sensibilisation constante des missions locales, l'E2C Var se voit prescrire de plus en plus de mineurs et tente de s'adapter aux caractéristiques de ce public.

L'âge moyen à l'entrée des stagiaires à l'E2C Var est de 19.32 ans en 2018 et 19.14 ans en 2019. Parallèlement, Entre 2018 et 2019, le pourcentage de mineurs accueilli a connu une évolution importante en passant de 23.04% en 2018 à 31.44% en 2019. Cette augmentation de stagiaires mineurs n'est pas forcément « ressentie » au niveau de l'âge moyen des stagiaires accueillis dans la mesure où les principaux écarts constatés entre 2018 et 2019 se situent aux niveaux des tranches d'âges « 16-17 ans » et « 18-19 ans ».

Ce pourcentage de mineurs en forte augmentation est corroboré au niveau national. Sur le territoire, les dispositifs d'accompagnement et de formations des 16-17 ans sont peu nombreux. La problématique est régulièrement abordée avec les missions locales qui nous indiquent accompagner de plus en plus de mineurs et se trouvent bien souvent « sans solution d'accompagnement autre ».

Cette question sera de nouveau abordée lors de notre comité stratégique 2020.

En revanche et comme le démontrent les dernières informations du réseau à ce niveau, il semblerait que les Ecoles de la 2^{ème} chance soient désormais projetées par l'Etat comme une solution adaptée à l'accueil de ces publics.

Pour notre part et eu égard à l'expérience que nous avons déjà vécu en la matière, nous le pensons également. En revanche, leur intégration nécessite de revisiter certains indicateurs statistiques avec au premier plan : le taux d'alternance, la durée moyenne de parcours et le type de sorties positives.

La répartition par habitat

Le pourcentage de jeunes accueillis résidant en QPV est passé de 15.2% en 2018 à 22.22% en 2019. Cette progression a été principalement permise par :

- ✓ Le démarrage des actions d'informations, de sensibilisations et de recrutements réalisées par les développeurs-euses de Réseaux Entrants sur chacun des territoires :
 - Directement auprès des jeunes dans les quartiers prioritaires ;
 - Au sein des structures et associations de quartiers ;
 - Au sein des associations sportives.
- ✓ L'augmentation des candidatures spontanées, résultat « du bouche à oreille » notamment au niveau des publics résidant en QPV.

Afin d'améliorer ce pourcentage pour viser les 40% d'objectif fixés entre l'État et le réseau E2C France au travers de la convention annuelle, l'E2C Var poursuit ses actions visant à atteindre les habitants des QPV :

- ✓ Au travers des services et représentants de la politique de la ville ;
- ✓ D'associations de quartier ;
- ✓ Associations sportives ;
- ✓ Acteurs de la prévention (associations, adultes relais).

Toutefois, cette difficulté d'atteinte des objectifs concernant l'accompagnement des publics résidant en QPV est partagée par la quasi-totalité des dispositifs jeunes.

Il est également important de souligner que l'E2C Var est dans l'attente d'une adaptation territoriale de cet objectif (qui le reverrait à la baisse) eu égard aux caractéristiques démographiques du département du Var. En effet, sur différents territoires d'implantation de l'E2C Var (CAVEM / Dracénie / Provence verte), les habitants des QPV et remplissant les principales conditions d'intégration sur le dispositif E2C (être âgé de 16 à 25 ans et se trouver « sans diplôme ni qualification ») sont peu nombreux. Cette donnée est confirmée par l'ensemble des services « Politique de la Ville » des territoires concernés.

A noter également qu'une partie importante des jeunes résidants en QPV se situe à l'ouest de Toulon et notamment sur la ville de la Seyne sur Mer. Nos prescripteurs locaux ainsi que de nombreux sites de formation situés du côté Est de Toulon, font état de la difficulté à capter ces publics en raison des problématiques de mobilité. Il est vrai que le réseau proposé est peu attractif et ne correspond pas vraiment à des publics ciblés.

L'E2C VAR, au travers des solutions de mobilité qu'elle étudie pour l'ensemble de ses stagiaires entend apporter une première réponse à cette problématique mais elle projette également d'ouvrir un « appendice » à son site de Toulon sur ce secteur afin de permettre une phase transitoire d'intégration à l'école. Ce site « annexe » sera situé à la Seyne sur Mer et permettra notamment :

- ✓ Le sourcing et l'information des publics potentiellement bénéficiaires ;
- ✓ La découverte de l'école, de ses principes et de son fonctionnement ;
- ✓ L'ouverture d'un bassin d'alternance de proximité ;
- ✓ La réalisation d'ateliers pédagogiques plus en proximité.

DONNEES GENERALES DU PUBLIC ACCUEILLI - EXTRACTION CYCLISE - ANNEES 2018/2019

	Tous sites				Provence Verte				DPVA				CAVEM				TPM			
	2018		2019		2018		2019		2018		2019		2018		2019		2018		2019	
Répartition par nationalité																				
Nationalité Française	384	94.12 %	374	88.42 %	65	92.86 %	72	94.74 %	79	98.75 %	83	96.51 %	66	92.96 %	76	90.48 %	174	93.05 %	143	80.79 %
Autre nationalité Européenne	4	0.98 %	6	1.42 %	2	2.86 %	3	3.95 %	1	1.25 %	0	0 %	1	1.41 %	1	1.19 %	0	0 %	2	1.13 %
Autre nationalité	20	4.9 %	43	10.17 %	3	4.29 %	1	1.32 %	0	0 %	3	3.49 %	4	5.63 %	7	8.33 %	13	6.95 %	32	18.08 %
Total	408	100 %	423	100 %	70	100 %	76	100 %	80	100 %	86	100 %	71	100 %	84	100 %	187	100 %	177	100 %
Répartition par niveau scolaire																				
Niveau VI (6ième,5ième,4ième_niveau CFG)	152	37.25 %	183	43.26 %	33	47.14 %	38	50 %	34	42.5 %	43	50 %	29	40.85 %	20	23.81 %	56	29.95 %	82	46.33 %
Niveau V Bis (1ère année CAP/BEP, 3ième-niveau BEPC)	104	25.49 %	56	13.24 %	14	20 %	14	18.42 %	19	23.75 %	11	12.79 %	13	18.31 %	15	17.86 %	58	31.02 %	16	9.04 %
Niveau V validé (Diplômé)	61	14.95 %	59	13.95 %	19	27.14 %	10	13.16 %	17	21.25 %	26	30.23 %	8	11.27 %	13	15.48 %	17	9.09 %	10	5.65 %
Niveau V, Non validé (CAP/BEP, abnd. avant terminale-seconde,1ère)	69	16.91 %	97	22.93 %	1	1.43 %	5	6.58 %	9	11.25 %	5	5.81 %	15	21.13 %	33	39.29 %	44	23.53 %	54	30.51 %
Niveau IV, Non validé (BAC général, BAC Pro, Terminale Générale)	17	4.17 %	27	6.38 %	1	1.43 %	9	11.84 %	1	1.25 %	1	1.16 %	5	7.04 %	3	3.57 %	10	5.35 %	14	7.91 %
Niveau IV (Diplômé)	5	1.23 %	0	0 %	2	2.86 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	1.41 %	0	0 %	2	1.07 %	0	0 %
Non saisi/Non défini	0	0 %	1	0.24 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	0.56 %
Total	408	100 %	423	100 %	70	100 %	76	100 %	80	100 %	86	100 %	71	100 %	84	100 %	187	100 %	177	100 %
Ayants droits RSA																				
Sans RSA	369	90.44 %	370	87.47 %	58	82.86 %	67	88.16 %	67	83.75 %	71	82.56 %	67	94.37 %	80	95.24 %	177	94.65 %	152	85.88 %
Ayant droit RSA	17	4.17 %	42	9.93 %	3	4.29 %	8	10.53 %	10	12.5 %	13	15.12 %	1	1.41 %	3	3.57 %	3	1.6 %	18	10.17 %
RSA à titre personnel	14	3.43 %	10	2.36 %	1	1.43 %	1	1.32 %	3	3.75 %	2	2.33 %	3	4.23 %	1	1.19 %	7	3.74 %	6	3.39 %
Non saisi/Non défini	8	1.96 %	1	0.24 %	8	11.43 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	0.56 %
Total	408	100 %	423	100 %	70	100 %	76	100 %	80	100 %	86	100 %	71	100 %	84	100 %	187	100 %	177	100 %
Autres																				
Aucune expérience professionnelle	362	88.73 %	401	94.8 %	62	88.57 %	62	81.58 %	75	93.75 %	83	96.51 %	58	81.69 %	82	97.62 %	167	89.3 %	174	98.31 %
Demandeurs d'emploi de plus d'un an	10	2.45 %	16	3.78 %	3	4.29 %	8	10.53 %	1	1.25 %	6	6.98 %	2	2.82 %	0	0 %	4	2.14 %	2	1.13 %
Proportion de primo migrants (moins de deux ans)	3	0.74 %	8	1.89 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	2	2.38 %	3	1.6 %	6	3.39 %
Travailleurs handicapés (classification MDPH)	15	3.68 %	18	4.26 %	3	4.29 %	6	7.89 %	4	5 %	6	6.98 %	2	2.82 %	1	1.19 %	6	3.21 %	5	2.82 %
Ne maîtrisent pas les 4 opérations	198	48.53 %	217	51.3 %	42	60 %	50	65.79 %	1	1.25 %	6	6.98 %	23	32.39 %	17	20.24 %	132	70.59 %	144	81.36 %
Ont des difficultés à restituer un message écrit	32	7.84 %	49	11.58 %	6	8.57 %	18	23.68 %	0	0 %	3	3.49 %	16	22.54 %	10	11.9 %	10	5.35 %	18	10.17 %
Avec suivi judiciaire	28	6.86 %	27	6.38 %	3	4.29 %	2	2.63 %	9	11.25 %	5	5.81 %	3	4.23 %	2	2.38 %	13	6.95 %	18	10.17 %

La répartition par nationalité

Entre 2018 et 2019, l'E2C Var a doublé le pourcentage d'accueil de ses publics « non français ». L'intégration de ces publics a été mise en place à titre expérimental en 2019 en réponse à la demande de l'État et aux sollicitations de différentes associations locales. Elle concerne principalement des stagiaires ayant le statut de « réfugié politique » ayant le permis de travailler sur le territoire français. L'intégration de ces publics relevant de l'apprentissage du « Français Langue étrangère » a demandé une adaptation pédagogique importante de notre école (contenus de formation, méthodes d'apprentissage, planification, démarche d'accompagnement, levée des freins périphériques...). Elle représente un « franc succès » en termes de sorties positives du dispositif mais également au niveau de la dynamique de notre École.

La répartition par niveau scolaire

Le pourcentage de stagiaire de niveaux VI, V Bis et V non validé s'élève à 79% pour 2018 et 2019. L'E2C Var poursuit ses démarches de communication et son information auprès des prescripteurs sur la cible des publics non diplômés.

Lors des différentes réunions, commissions de suivi des stagiaires et comités opérationnels, il est à noter « le regret » de beaucoup de prescripteurs que les E2C ne puissent accueillir « qu'à la marge » les jeunes titulaires d'un niveau V de formation. En effet, l'atteinte de ce niveau de formation ne semble en aucun cas être le « garant » de l'insertion professionnelle des jeunes. Souvent et de plus en plus, il reste beaucoup de travail à réaliser avec ces publics (sur le comportement professionnel, la montée en compétences de base...) afin de favoriser leur employabilité.

Autres caractéristiques des profils accueillis

La grande majorité des jeunes accueillis par l'E2C Var (94.8%) n'a pas d'expérience professionnelle.

6.88% des stagiaires de l'E2C Var en 2019 ont un suivi judiciaire. Lorsque les stagiaires se trouvent dans cette situation, l'E2C Var se met systématiquement en relation avec les référents SPIP ou PJJ de ces jeunes avant de les intégrer à l'École. Ils maintiennent également une étroite relation pendant toute la durée de parcours. Des lignes directrices ont été partagées avec le personnel de l'E2C Var afin de répondre au mieux aux besoins spécifiques de ces publics tout en étant transparent avec les entreprises d'accueil.

De plus, tous les sites E2C Var sont en mesure d'accueillir des personnes en situation de handicap et notamment à mobilité réduite (En 2019, 4.26% des stagiaires disposaient d'une RQTH à leur entrée dans l'École). L'E2C Var, grâce à la relation de travail développée avec l'ADAPEI et l'accompagnement des assistantes sociales et psychologues du travail, tente de fournir un accompagnement adapté aux jeunes souffrant de handicaps. Nombre d'entre eux, ayant ou pas de reconnaissance MDPH, se trouvent dans le « déni » de leur situation ou sont confrontés à de sérieuses difficultés d'ordre psychologique voir psychiatrique. Tout le travail de l'E2C Var consiste, dans ce type de situation et dans un premier temps, à travailler sur l'acceptation de cette situation pour passer ensuite à l'étape de mise en œuvre du processus d'intégration professionnelle.

De plus, un important travail est réalisé par les équipes de l'E2C Var (en lien avec le service social) avec les stagiaires concernés et leur famille afin de constituer des dossiers MDPH dans le but d'obtenir une RQTH. Cette reconnaissance leur permet par la suite d'avoir accès à des emplois dits « en milieu protégé » dans différentes entreprises partenaires.

Enfin, L'E2C Var avec son personnel spécialisé, travaille à une meilleure détection de ces troubles afin d'améliorer leur prise en charge ou de référer les stagiaires concernés vers des structures plus adaptées.

Les principaux résultats

À ce niveau, l'E2C Var a choisi d'appuyer son analyse sur les deux outils de suivi de son activité : « Cyclise » et « Qlikview ». En effet, dans son fonctionnement actuel, l'outil « Cyclise » ne permet pas de renseigner (dans sa partie « statistiques ») sur les données relatives au suivi post parcours des stagiaires faisant pour autant partie intégrante du dispositif E2C.

Ainsi, en plus des données « Cyclise », vous trouverez donc, dans cette partie, successivement les synthèses « Qlikview » 2018 et 2019.

DONNEES GENERALES DU PUBLIC ACCUEILLI - EXTRACTION CYCLISE - ANNEES 2018/2019

	Tous sites				Provence Verte				DPVA				CAVEM				TPM			
	2018		2019		2018		2019		2018		2019		2018		2019		2018		2019	
Principaux résultats																				
Non saisi/Non défini	0	0 %	1	0.24 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	0.56 %
Stagiaires présents en formation au 31/12	146	35.78 %	130	30.73 %	29	41.43 %	26	34.21 %	32	40 %	19	22.09 %	30	42.25 %	16	19.05 %	55	29.41 %	69	38.98 %
TOTAL NOMBRE DE JEUNES SORTIS	262	100 %	293	100 %	41	100 %	50	100 %	48	100 %	67	100 %	41	100 %	68	100 %	132	100 %	108	100 %
TOTAL SORTIES AVANT ENGAGEMENT DE	76	29.01 %	66	22.53 %	7	17.07 %	10	20 %	20	41.67 %	19	28.36 %	9	21.95 %	15	22.06 %	40	30.3 %	22	20.37 %
Maternité	5		2		1		0		1		1		1		0		2		1	
Déménagements	10		8		3		6		1		1		2		0		4		1	
Incarcération	1		0		0		0		1		0		0		0		0		0	
Raison de santé	1		0		0		0		0		0		0		0		1		0	
TOTAL SORTIES NON MAITRISABLES	17	6.49 %	10	3.41 %	4	9.76 %	6	12 %	3	6.25 %	2	2.99 %	3	7.32 %	0	0 %	7	5.3 %	2	1.85 %
Sorties pour exclusion	14		33		0		1		1		7		0		11		13		14	
Sorties pour abandon démission	21		32		0		7		7		4		5		6		9		15	
Sorties fin de formation sans solution	17		4		2		0		2		2		1		0		12		2	
TOTAL SORTIES SANS SOLUTION CONNUE	52	19.85 %	69	23.55 %	2	4.88 %	8	16 %	10	20.83 %	13	19.4 %	6	14.63 %	17	25 %	34	25.76 %	31	28.7 %
CDD/INTERIM moins de 2 mois	9		5		1		2		2		1		5		1		1		1	
Service civique	7		13		1		4		2		2		4		4		0		3	
Réorientation vers des associations avec dispositifs d'insertion spécifiques	1		6		0		0		1		1		0		3		0		2	
Réorientation vers un dispositif d'accompagnement pour la création d'entreprise	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	
Réorientation Mission locale	0		7		0		1		0		4		0		1		0		1	
Autres formations non qualifiantes - diplômantes	3		1		0		0		0		0		0		0		3		1	
TOTAL SORTIES DYNAMIQUES	20	7.63 %	32	10.92 %	2	4.88 %	7	14 %	5	10.42 %	8	11.94 %	9	21.95 %	9	13.24 %	4	3.03 %	8	7.41 %
Formations préqualifiantes, qualifiantes et diplômantes	49		36		12		3		4		7		3		7		30		19	
TOTAL SORTIES EN FORMATION	49	18.7 %	36	12.29 %	12	29.27 %	3	6 %	4	8.33 %	7	10.45 %	3	7.32 %	7	10.29 %	30	22.73 %	19	17.59 %
Création d'entreprise	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	
CDD (+ interim) de 2 mois à 6 mois	19		16		9		4		3		6		3		2		4		4	
CDD (+ interim) de 2 mois à 6 mois à temps partiel	2		2		1		0		0		1		0		0		1		1	
CDD (+ interim) de 6 mois et +	3		11		0		2		0		1		2		4		1		4	
dont CDD (+ interim) de 6 mois et + à temps partiel	0		2		0		0		0		0		0		0		0		2	
C.D.I.	5		7		2		1		0		2		2		2		1		2	
dont C.D.I. à temps partiel	2		1		0		1		0		0		1		0		1		0	
TOTAL SORTIES VERS L'EMPLOI	27	10.31 %	34	11.6 %	11	26.83 %	7	14 %	3	6.25 %	9	13.43 %	7	17.07 %	8	11.76 %	6	4.55 %	10	9.26 %
Emplois d'avenir (CDD d'au moins un an)	0		1		0		0		0		0		0		1		0		0	
Emplois d'avenir (CDI)	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	
Autres contrats aidés (CAE,CUI...)	0		13		0		0		0		2		0		1		0		10	
TOTAL SORTIES AVEC CONTRAT DE TRAVAIL	0	0 %	14	4.78 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	2	2.99 %	0	0 %	2	2.94 %	0	0 %	10	9.26 %
Contrat de professionnalisation	7		6		0		1		2		2		0		3		5		0	
Contrat d'apprentissage	14		25		3		8		1		5		4		7		6		5	
TOTAL SORTIES EN ALTERNANCE	21	8.02 %	31	10.58 %	3	7.32 %	9	18 %	3	6.25 %	7	10.45 %	4	9.76 %	10	14.71 %	11	8.33 %	5	4.63 %
TOTAL SORTIES POSITIVES	97	37.02 %	115	39.25 %	26	63.41 %	19	38 %	10	20.83 %	25	37.31 %	14	34.15 %	27	39.71 %	47	35.61 %	44	40.74 %
TAUX DE SORTIES POSITIVES AVEC SOLUTION	97	57.4 %	115	53.24 %	26	86.67 %	19	55.88 %	10	40 %	25	54.35 %	14	48.28 %	27	50.94 %	47	55.29 %	44	53.01 %

RESULTAT E2C Var - Extraction Qlikview - 2018

Code		Chiffres	%	Dont QPV	dont % QPV
2.7	Durée moyenne de parcours (hors départs avant engagement)	5,50		5,92	
2.8	Durée moyenne de parcours toutes sorties confondues	4,55		4,78	
2.3	Nbre total de stagiaires sortis pendant la période (après engagement et hors sorties non maîtrisables)	169		24	
2.3b	Nbre total de stagiaires sortis pendant la période toutes sorties confondues	262		37	
2.4	dont départ avant engagement pendant la période d'essai (4 à 6 semaines)	76	29,01%	12	
2.5	dont sorties non maîtrisables	17	6,49%	1	
2.9	Taux d'alternance en entreprise	25%		23%	
2.10	Nombre d'Attestations de compétences acquises délivrées	124		18	

LES SORTIES (après engagement et hors sorties non maîtrisables)

Code		En fin de formation				Après suivi post-formation			
		Chiffres	%	Dont QPV	dont % QPV	Chiffres	%	Dont QPV	dont %
2.11	Sorties positives	97	57%	16	16%	131	78%	18	14%
2.11.1	En formations qualifiantes ou diplômantes	49	29%	8	16%	41	24%	6	15%
2.11.2	En contrats de travail	27	16%	4	15%	72	43%	9	13%
2.11.2.1	dont CDI	5	3%	1	20%	22	13%	4	18%
2.11.2.2	dont CDD (+ interim) de 2 mois à 6 mois	19	11%	3	16%	30	18%	4	13%
2.11.2.3	dont CDD (+ interim) de 6 mois et +	3	2%	0	0%	20	12%	1	5%
2.11.3	En contrats de travail en alternance	21	12%	4	19%	18	11%	3	17%
	dont contrat d'apprentissage	14	8%	2	14%	11	7%	1	9%
	dont contrat de professionnalisation	7	4%	2	29%	7	4%	2	29%
2.11.4	En contrats de travail "aidés"	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2.11.5	En création d'entreprises	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2.12	Sorties dynamiques	20	12%	3	15%	20	12%	2	10%
2.12.1	dont CDD ou intérim < 2 mois	9	5%	1	11%	6	4%	0	0%
2.12.2	dont Service civique	7	4%	1	14%	6	4%	1	17%
2.12.3	dont réorientation vers des associations avec dispositifs d'insertion spécifiques	1	1%	0	0%	6	4%	0	0%
2.12.4	Réorientation vers un dispositif d'accompagnement pour la création d'entreprise	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2.12.5	Réorientation Mission locale	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2.12.6	Autres solutions formations préqualifiantes	3	2%	1	33%	2	1%	1	50%
2.13	Sorties sans solution	52	31%	5	10%	18	11%	4	22%
2.13.1	dont abandons / exclusions pendant le parcours	35	21%	3	9%	0	0%	0	0%
2.13.2	dont fins de parcours sans solution (FPSS)	17	10%	2	12%	18	11%	4	22%

RESULTAT E2C Var - Extraction Qlikview - 2019

Code		Chiffres	%	Dont QPV	dont % QPV
2.7	Durée moyenne de parcours (hors départs avant engagement)	6,22		5,15	
2.8	Durée moyenne de parcours toutes sorties confondues	5,30		4,84	
2.3	Nbre total de stagiaires sortis pendant la période (après engagement et hors sorties non maîtrisables)	215		41	
2.3b	Nbre total de stagiaires sortis pendant la période toutes sorties confondues	293		59	
2.4	dont départ avant engagement pendant la période d'essai (4 à 6 semaines)	64	21,84%	14	
2.5	dont sorties non maîtrisables	14	4,78%	4	
2.9	Taux d'alternance en entreprise	18%		16%	
2.10	Nombre d'Attestations de compétences acquises délivrées	219		42	

LES SORTIES (après engagement et hors sorties non maîtrisables)

Code		En fin de formation				Après suivi post-formation			
		Chiffres	%	Dont QPV	dont % QPV	Chiffres	%	Dont QPV	dont %
2.11	Sorties positives	115	53%	24	21%	145	67%	29	20%
2.11.1	En formations qualifiantes ou diplômantes	36	17%	5	14%	37	17%	5	14%
2.11.2	En contrats de travail	34	16%	7	21%	67	31%	15	22%
2.11.2.1	dont CDI	7	3%	1	14%	21	10%	5	24%
2.11.2.2	dont CDD (+ interim) de 2 mois à 6 mois	16	7%	3	19%	26	12%	4	15%
2.11.2.3	dont CDD (+ interim) de 6 mois et +	11	5%	3	27%	20	9%	6	30%
2.11.3	En contrats de travail en alternance	31	14%	7	23%	31	14%	7	23%
	dont contrat d'apprentissage	25	12%	6	24%	25	12%	6	24%
	dont contrat de professionnalisation	6	3%	1	17%	6	3%	1	17%
2.11.4	En contrats de travail "aidés"	14	7%	5	36%	10	5%	2	20%
2.11.5	En création d'entreprises	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2.12	Sorties dynamiques	32	15%	8	25%	29	13%	6	21%
2.12.1	dont CDD ou intérim < 2 mois	5	2%	2	40%	1	0%	1	100%
2.12.2	dont Service civique	13	6%	2	15%	14	7%	2	14%
2.12.3	dont réorientation vers des associations avec dispositifs d'insertion spécifiques	6	3%	2	33%	5	2%	1	20%
2.12.4	Réorientation vers un dispositif d'accompagnement pour la création d'entreprise	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2.12.5	Réorientation Mission locale	7	3%	1	14%	6	3%	1	17%
2.12.6	Autres solutions formations préqualifiantes	1	0%	1	100%	3	1%	1	33%
2.13	Sorties sans solution	68	32%	9	13%	41	19%	6	15%
2.13.1	dont abandons / exclusions pendant le parcours	65	30%	9	14%	0	0%	0	0%
2.13.2	dont fins de parcours sans solution (FPSS)	3	1%	0	0%	41	19%	6	15%

Les résultats

La durée moyenne d'un parcours à l'E2C Var est passé de 5.5 mois en 2018 à 6.2 mois en 2019 (hors départs avant engagement et sorties non maîtrisables). Ce temps de parcours n'a fait que s'allonger depuis l'ouverture de l'E2C Var en 2017. Elle s'approche aujourd'hui de la durée prévisionnelle de notre parcours type (31 semaines) tout en restant légèrement en deçà. Toutefois, l'individualisation des parcours implique la modulation de chaque phase de ce dernier en fonction de la rapidité d'avancement du stagiaire. L'E2C encourage des sorties rapides si celles-ci correspondent aux besoins mais également aux contraintes de ses stagiaires.

Le taux de sortie avant engagement ainsi que le taux d'alternance en entreprise représentent deux indicateurs sur lesquels l'E2C Var est particulièrement attentive et dont les thématiques ont été ajoutées à son plan d'amélioration continue.

Le taux de sortie avant engagement est passé de 29% en 2018 à 21.84% en 2019 s'approchant maintenant de la moyenne nationale. L'E2C Var a pour objectif de descendre encore ce taux et se positionner en deçà des 20%. Pour cela, l'E2C Var va poursuivre et renforcer ces actions en ce qui concerne :

- ✓ Le repérage, la mobilisation et le recrutement de ses publics ;
- ✓ L'information des publics qu'elle reçoit ;
- ✓ Son processus d'intégration des nouveaux stagiaires.

Le taux d'alternance en entreprise est en 2019 de 18%. Ce taux a perdu environ 7 points en un an. Cette diminution est principalement due à :

- ✓ L'augmentation importante et relativement rapide de l'accueil de publics « mineurs » évoquée précédemment et engendrant à notre sens une double difficulté :
 - Au niveau de l'entreprise : les entreprises se montrent souvent plus « réfractaires » à l'accueil de stagiaires mineurs. Elles invoquent bien souvent les complexités afférentes :
 - Au cadre réglementaire applicable aux stagiaires mineurs souvent plus « strict » que celui appliqué aux stagiaires majeurs, et ce notamment dans certaines branches professionnelle particulièrement « en tension » sur notre territoire (BTP, restauration...) ;
 - A la maturité des jeunes accueillis ; Hormis certaines entreprises « militantes et engagées » partenaires de l'E2C Var, les entreprises d'accueil préfèrent généralement accueillir des stagiaires majeurs, jugés naturellement comme étant plus « matures ». Ceci leur permet d'axer davantage leur accompagnement en entreprise sur les « compétences techniques afférentes aux métiers » et moins sur les « compétences socio professionnelles transversales », plus génératrices de conflit.
 - Au niveau des stagiaires : sans catégoriser les stagiaires en fonction de leur âge, il est tout de même noté par l'ensemble de l'équipe pédagogique qu'il est souvent nécessaire d'avoir plus de temps de préparation (tant aux niveaux des compétences comportementales que de la capacité à comprendre même le bien-fondé de la période d'immersion en entreprise) afin de préparer correctement sa mise en situation professionnelle et pouvoir en retirer tous les bénéfices attendus.

À ce titre, et après expérimentation, le choix de l'E2C Var a été de ne pas « homogénéiser » les dates de stage en entreprise pour tous les stagiaires. Cette façon de fonctionner est d'ailleurs, à notre sens, en totale adéquation avec un système de formation « en entrée et sortie permanentes ». Ce système de fonctionnement permet notamment de diminuer les abandons de stage et de mieux préparer les stagiaires et les entreprises à leur propre collaboration. Ainsi, depuis 2018, la planification des stages est individualisée et s'attache à « sécuriser » au maximum le stage même s'il en réduit inéluctablement leur nombre au niveau d'une école.

A ce niveau et même si nous souhaitons pouvoir augmenter ce taux dans le futur, nous tenons à l'appréhender de manière contextualisée et avec beaucoup de circonspection. En effet, il serait relativement « aisé » de le faire progresser artificiellement et de manière décontextualisée notamment avec l'aide d'entreprises s'inscrivant dans une logique de complaisance. Ce serait un détournement ou une « édulcoration » de la réalité des contextes professionnels et cela ne préparerait pas réellement nos stagiaires.

En fait, l'alternance en entreprise est à notre sens une étape clef du dispositif et doit avant tout être appréhendée de manière qualitative avant de l'être de manière quantitative.

Ainsi, la mise en alternance doit prendre base sur la réelle adéquation entre les aptitudes, compétences, projets professionnels des stagiaires et les natures, capacités et contextes des entreprises visées. Ses formes, sa durée et ses contenus doivent également être adaptés.

L'E2C VAR et son contexte d'alternance

Comme évoqué plus avant, la typologie des publics que nous recevons et notamment le pourcentage de mineurs, influe directement sur l'alternance en entreprise. Mais bien d'autres facteurs y contribuent également dont certains sont contextuels ou la résultante d'options stratégiques délibérées.

La typologie des entreprises varoises

Globalement et comme le démontrent les statistiques, la majorité des entreprises Varoises sont des TPE et PME.

De par leur nature, elles ne sont pas forcément structurées pour accueillir un stagiaire comme pourrait le faire une entreprise de taille beaucoup plus importante.

Elles ne s'inscrivent pas forcément non plus dans le cadre de politiques liées à la RSE parfois « opportunistes » ou carrément imposées par des clauses sociales.

Ainsi, l'accueil du stagiaire, la responsabilité afférente, le temps d'organisation et de management associé le temps qui lui est consacré également, constituent des engagements importants qui se doivent d'être honorés.

Dans ce contexte, des mises en situations en alternance ne peuvent être opérées par défaut ou avec risque et doivent aboutir quasiment systématiquement à un résultat positif sous peine d'avoir des dommages collatéraux importants :

✚ Au niveau de l'entreprise :

- ✓ Sur l'image de l'E2C VAR et de ses stagiaires ;
- ✓ Sur le temps et l'énergie perdus.

✚ Au niveau du stagiaire :

- ✓ Sur la défiance que cela peut susciter au niveau du monde de l'entreprise ;
- ✓ Sur la relation à l'échec et la confiance en soi ;
- ✓ Sur la renonciation au dispositif lui-même.

Ce phénomène est d'autant prégnant d'ailleurs dans le cas de notre école. En effet, étant donné que notre groupement associatif est porté par les entreprises Varoises, celles-ci s'engagent et s'investissent beaucoup et en attendent, en retour, d'autant plus.

Pour toutes ces raisons, nous sommes convaincus que notre stratégie à ce niveau ne doit pas être appréhendée uniquement de manière purement statistique. Dans tous les cas, pas au niveau de ce taux.

Stratégie de l'E2C VAR

En réalité et c'est l'objet d'ailleurs de tous les principes et processus pédagogiques que nous souhaitons développer au niveau de notre école, nous souhaitons « mettre en dynamique » nos stagiaires, développer leurs potentiels, leur faire reprendre confiance en eux, marquer une exigence, des responsabilités, un engagement, des valeurs et ne pas forcément les « cocooner », les mettre dans des situations « fictives » imposées ou induites par une approche dogmatique des indicateurs.

La mise en alternance doit donc être adaptée, ciblée et méritée.

Elle doit devenir également un objectif de performance pour le stagiaire et ne doit pas être une obligation subie.

Elle ne doit pas constituer un acte « charitable », un « apitoiement » d'une entreprise envers un « cas social » ou un « alibi contributif » à sa démarche RSE.

Dans cette idée et en dépit de notre jeune expérience en la matière, nous nous sommes aperçus que nombre de stagiaires de notre école vivaient très mal l'image, la communication qui était faite autour d'eux. Nous avons d'ailleurs banni au niveau de notre propre communication des termes comme « décrocheurs », « échec scolaire »...

Certains publics cibles ne souhaitent même pas accéder à l'E2C VAR car ils ont peur d'être stigmatisés comme des « cas sociaux » et d'ailleurs ils le sont parfois par certaines entreprises, par certains partenaires et ce d'ailleurs même quand ils souhaitent être bienveillants.

Notre stratégie, notre engagement à ce niveau, est d'inverser totalement cette image et nous souhaitons, dans les prochaines années, que nos jeunes stagiaires soient appréhendés comme détenteurs d'un fort potentiel, exigeants, sérieux, motivés, investis...

La mise en situation en alternance et la relation à l'entreprise en général dans cette stratégie ne peut donc souffrir d'approximation et doit être organisée « à coup sûr ». Elle doit être progressive et accompagnée de nombreux outils.

Nous ne nions bien évidemment pas la nécessité d'augmenter le taux d'alternance progressivement à la condition « sine qua none » qu'il soit concomitant avec une approche qualitative et en lien la stratégie évoquée.

Sous cette réserve et comme pour le taux de sortie avant engagement, le taux d'alternance en entreprise a été inscrit à notre plan d'amélioration,

L'objectif est fixé entre 25 et 30% pour l'année 2020. Il consistera notamment :

- ✓ À développer le travail de prospection des Développeurs-euses de réseau entreprise vers les entreprises susceptibles de recevoir un public mineur (développement d'un argumentaire de communication, renforcement des opérations de mise en relation entreprise/stagiaire...);
- ✓ À développer un label « entreprise partenaire E2C Var » qui renforcera le partenariat entre l'E2C var et les entreprises ;
- ✓ À améliorer le travail de « compréhension » et de « conscientisation » de la période d'immersion en entreprise par l'équipe pédagogique et les chargés de relations entreprise en renforçant notamment les ateliers de « préparation » et de « retour » de stage, en systématisant et en formalisant la réalisation d'un calendrier individualisé (qui pourra être évolutif) de l'alternance.

Les sorties

En 2018, le taux de sortie positive de l'E2C Var a atteint 78% (suivi post parcours total intégré). Il est organisé de la manière suivante :

- ✓ 24% de sortie en formation qualifiante ou diplômante ;
- ✓ 43% de sortie en contrat de travail ;
- ✓ 11 % de contrats en alternance.

L'année 2018 est marquée par une évolution très favorable de la situation des stagiaires dans l'année suivant leur parcours de professionnalisation à l'E2C : le taux de sortie positive passe de 57% (sans le suivi post parcours) à 78% (intégrant le suivi post parcours).

En 2019, le taux de sortie positive de l'E2C Var est de 67% (suivi post parcours partiel intégré). Il est organisé de la manière suivante :

- ✓ 17% de sortie en formation qualifiante ou diplômante ;
- ✓ 31% de sortie en contrat de travail ;
- ✓ 14% en contrat en alternance ;
- ✓ 5% en contrat de travail « aidé ».

Ces données ne sont pas véritablement comparables car elles n'intègrent pas les mêmes périodes de références concernant le suivi post parcours. Le seul indicateur comparatif recevable à ce jour et à notre sens, pourrait être la sortie positive n'intégrant pas le suivi post parcours qui est de 57% en 2018 contre 53% en 2019.

L'E2C Var souhaite faire perdurer un taux de sortie positive avoisinant les 80% à la fin du suivi post parcours des stagiaires en continuant de développer son réseau d'employeurs et d'acteurs économiques, en créant des partenariats privilégiés permettant de capter de manière efficace les opportunités d'emploi. Sur chacun de ses territoires d'implantation l'école continuera de travailler à la fois avec ses stagiaires et les employeurs pour répondre à la demande de recrutement des métiers en tension et développer, le cas échéant, des « sas de préparation » (ou filières professionnelles) comme cela a déjà été fait en 2018 et 2019 dans les domaines du sport, de l'animation et du tourisme, du vin, de la fibre optique, du soin et de l'aide à la personne...

3. Les moyens mobilisés pour atteindre ces objectifs

a) L'organisation du dispositif

Le fonctionnement de l'E2C VAR prend assise sur les ressources mobilisées par le groupe UPV et ses partenaires. Si ce schéma fonctionnel propose de nombreux atouts en termes de développement et de mobilisation de réseaux, il permet également de mettre en perspective de nombreuses autres opportunités associées, dont principalement celle de déterminer des axes de mutualisation tant au plan des infrastructures et des matériels, qu'à celui de certaines ressources humaines.

Au niveau des infrastructures et des matériels

La mise en synergie, sur les quatre sites concernés (TPM, CAVEM, Provence Verte, Dracénié), des actions combinées des différents « organes » du groupe UPV œuvrant dans l'orientation, l'insertion sociale, l'insertion économique, la formation ou l'accompagnement à la professionnalisation permet la mise en œuvre d'un schéma économique et fonctionnel vertueux. De surcroît, le fait d'adosser quasi-systématiquement à l'E2C VAR, une annexe de l'IMSAT et du CFA FUTUROSUD, tend à renforcer encore l'efficacité du dispositif en permettant notamment de favoriser :

- ✓ La mixité des publics ;
- ✓ L'accès à différents types d'installations complémentaires ;
- ✓ L'accès favorisé à de nombreux espaces sportifs ;
- ✓ L'accès mutualisé à des centres de ressources ;
- ✓ La mise en œuvre de plateformes pédagogiques variées ;
- ✓ La mise en place d'ateliers d'échanges de pratiques ;
- ✓ La mise en relation avec des professionnels de différents secteurs et l'accès à des échanges sur les règles de métier ;
- ✓ La mutualisation de certaines ressources matérielles (outils informatiques, matériels pédagogiques, documentations diverses, véhicules de transport...) ;
- ✓ Au plan financier, la possibilité d'effectuer des économies d'échelle sur le fonctionnement des sites en travaillant à leur optimisation.

Au niveau des ressources humaines

Organisation des ressources humaines

Au plan des ressources humaines le fonctionnement de l'E2C VAR s'appuie donc concomitamment sur des ressources dédiées et sur des ressources mutualisées mises à disposition par son « groupement associatif ».

Ceci, afin de répondre à des besoins spécifiques dans des domaines souvent réglementés. Les ressources mobilisées dans ce cadre sont notamment :

- ✓ Des assistantes sociales ;
- ✓ Des psychologues du travail ;
- ✓ Des éducateurs sportifs ;
- ✓ Des formateurs dans des thématiques spécifiques ;
- ✓ Des formateurs en hygiène prévention et premiers secours.

↳ Mais aussi afin d'assurer ou d'accompagner certaines fonctions supports de l'École :

- ✓ Entretien et maintenance ;
- ✓ Accueil ;
- ✓ Administratif en temps partagé.

Comme détaillé plus après et dans le même objectif certains services du groupe sont également mobilisés permettant ainsi une « consommation » adaptée et circonscrite du temps de travail de leurs personnels :

- ✓ Services généraux ;
- ✓ Service comptabilité ;
- ✓ Service juridique ;
- ✓ Service communication ;

Tout ceci, afin concomitamment de renforcer l'efficacité du dispositif et de générer des économies d'échelle substantielles

Mutualisation des personnels

La mise à disposition de personnel procure de nombreux avantages dont notamment :

- ✓ La mobilisation de professionnels en exercice dans des domaines souvent très techniques et nécessitant beaucoup de compétences et d'expérience. La qualité des interventions réalisées est forcément plus importante que lorsque celles-ci sont effectuées par des personnels polyvalents ou non qualifiés.
- ✓ L'utilisation des réseaux et des ressources des personnels mobilisés.

- ✓ Une « consommation » rationalisée et donc économique de leur temps de travail. En effet, dans le strict respect des réglementations en vigueur, la valorisation d'une ressource mise à disposition doit être effectuée à l'euro / l'euro, ce qui permet d'éviter les « temps de latence », les temps « morts » inhérents à un fonctionnement salarié à temps complet qui comporte souvent des vacances opérationnelles. L'heure valorisée au titre de la mise à disposition est « consommée » sur une action directe.
- ✓ Enfin et surtout, le respect des cadres réglementaires impactés. En effet, de nombreuses E2C, qui ne peuvent bénéficier de telles opportunités, fonctionnent en utilisant leurs formateurs polyvalents pour encadrer des thématiques réglementées telles que le sport, par exemple, alors que celles-ci ne sont pas détentrices, des qualifications qui les y autorisent. Il en est de même au niveau du traitement social qui est assuré, « avec les moyens du bord » et souvent en dehors de tout cadre réglementaire. L'accès à des personnels mutualisés et qualifiés assure donc la préservation des cadres et est donc une garantie fondamentale pour l'École et ses stagiaires.
- ✓ Au niveau des fonctions supports, il en est de même. De surcroit, l'accès à des professionnels expérimentés et dédiés à leurs thématiques (comptabilité, juridique...) permet de libérer l'attention des équipes des tâches connexes, pour la consacrer majoritairement au fonctionnement de l'école, aux projets qui y sont développés et « in fine » aux participants.

Descriptif des catégories de personnel

Dans notre organisation, plusieurs « catégories de personnel » sont donc à distinguer au niveau des ressources humaines :

- ✓ Le personnel de l'association porteuse (ACTIF) dont le temps d'intervention est intégralement dédié au projet (il s'agit de la majorité des personnels) ;
- ✓ Le personnel d'ACTIF (essentiellement les psychologues du travail), dont le temps de travail est partagé entre le fonctionnement de l'E2C VAR et d'autres actions menées pour l'association ;
- ✓ Le personnel mis à disposition par trois autres associations du « groupe » :
 - L'Union Patronale du Var ;
 - Les Heures Libres de la Jeunesse (qui porte l'Institut Méditerranéen du Sport de l'Animation et du Tourisme) ;
 - ANIMSAT.

Un premier modèle managérial et fonctionnel

Depuis la création de l'E2C VAR, nous avons toujours eu pour intention de limiter les strates hiérarchiques et avons mis en place un organigramme de fonctionnement très « à plat ».

Ceci afin de :

- ✓ Limiter les effets de « compartimentage » et de « cloisonnement » ;
- ✓ Limiter les jeux de pouvoirs, les dérives autoritaristes et le « contre- management » ;
- ✓ Valoriser un travail collaboratif et rendre essentielle la dimension d'équipe ;
- ✓ Optimiser économiquement notre dispositif ;
- ✓ Affecter la majorité des financements mobilisés (essentiellement des fonds publics) au fonctionnement opérationnel, aux fonctions de terrain, aux personnels directement au contact des participants et aux différents projets entrepris.

Ce faisant, nous avons jeté les bases d'un modèle fonctionnel atypique devant servir de socle aux innovations pédagogiques que nous souhaitons mettre en œuvre, sur ces 3 prochaines années. Ce modèle en est d'ailleurs le « terreau » essentiel car au-delà des organisations, des systèmes, des infrastructures et des matériels disponibles, c'est, à notre sens, la qualité des ressources humaines, leurs compétences, leurs « compatibilités », leurs postures et leur état d'esprit, qui conditionnent « in fine » la réelle performance et l'efficacité des dispositifs mis en œuvre.

Lors du lancement de l'École (accueil des premiers stagiaires en mars 2017), nous avons recruté nos premières équipes, dans une certaine urgence, et en gérant concomitamment tous les axes de travail dont notamment :

- ✓ L'organisation patrimoniale ;
- ✓ L'ébauche de notre ingénierie pédagogique
- ✓ La modélisation économique et financière

- ✓ Le développement des réseaux
- ✓ Le fonctionnement quotidien dans le cadre d'une montée en puissance quasi-exponentielle
- ✓ La labellisation officielle en tant qu'E2C

Pour « in fine », développer quatre écoles sur le département du Var, en moins d'un an, Ceci de surcroît en se heurtant à des complexités plurielles au plan de la mobilisation de nos financements (timings, contextes réglementaires...) qui ont eu pour effets :

- ✓ De limiter le recrutement des effectifs prévus ;
- ✓ De limiter également les ressources matérielles disponibles ;
- ✓ De complexifier toutes les phases de recrutement des stagiaires ;
- ✓ D'augmenter la charge de travail des personnels restants ;
- ✓ D'installer par moment un climat anxiogène quant à la viabilité et au devenir de l'école.

Une des incidences de ces complexités a sans doute été un certain « turn-over » des premières ressources recrutées. Ces mouvements RH ont été également dus à :

- ✓ Des difficultés d'adaptation à certains publics accueillis ;
- ✓ Des difficultés relationnelles entre les membres des équipes ;
- ✓ Des difficultés d'adaptations aux fonctionnements et innovations pédagogiques proposés.

Il s'agissait d'une première équipe recrutée dans un timing record, et devant relever un « challenge » relativement complexe, rarement réalisé auparavant Challenge qui a d'ailleurs été relevé dès la première année au double plan de la performance qualitative et économique.

- ✓ En effet, l'E2C VAR affiche dès sa première année complète de fonctionnement (2018) un taux de 78 % de sorties positives.
- ✓ Un coût stagiaire de 5 030 € qui place l'E2C Var très en deçà du coût moyen par stagiaire en année 2, évalué par le réseau E2C à 6 198 €, de surcroît pour une école en création, en phase de labellisation et en multi sites.

Pour autant et sans doute paradoxalement, cette situation a donc également et conjoncturellement permis de placer la majorité des équipes dans une situation « stimulante », en mode projet « intensif ». Les personnels se sont investis massivement et sans compter, bien aidés par les autres ressources humaines du groupe UPV, dans le cadre d'une mission d'intérêt collectif et général et ont permis la performance que nous connaissons aujourd'hui.

Cela a permis également de clarifier le profil de ressources humaines réellement adapté au modèle managérial et fonctionnel que nous avons projeté en réponse aux attentes et besoins des publics bénéficiaires. À celles n'y correspondant pas, de pouvoir se déterminer et de prendre leurs dispositions.

Les quelques mouvements RH évoqués se sont d'ailleurs toujours déroulés dans un climat très amical et affectif, sans aucune tension et systématiquement d'un commun accord.

Projection des ressources humaines

Notre projection des ressources humaines s'inscrit, dans la continuité voire le renforcement des principes managériaux explicités plus avant et prend en compte les constats et analyses effectués lors de notre première expérimentation.

Cette projection et plus généralement la politique RH qui a été déterminée tend donc à accompagner au mieux les innovations et évolutions pédagogiques que nous souhaitons mettre en œuvre, dont notamment la nouvelle posture du formateur, la nouvelle identité pédagogique de l'école, les nouveaux systèmes de planification... Elle prend base également sur un système d'ancrage et de valorisation de nos ressources humaines.

Dans le cadre de notre politique RH, nous avons souhaité ancrer nos ressources « socles » en accroissant leur temps de travail ainsi que leur rémunération en mixant « augmentation » et « attribution d'un volant conséquent d'heures supplémentaires ». En effet et ceci est un fil conducteur de notre projet, si nous souhaitons pérenniser et fidéliser nos équipes, nous nous devons de leur permettre une évolution professionnelle avec à minima une stabilisation économique ainsi que l'accès à des prises de responsabilité. Dans cet esprit, nos collaborateurs

ayant effectué « leurs preuves » auprès des bénéficiaires et s'étant investis dans le développement de l'École en ont un retour direct.

Ceci permet également, plutôt que de démultiplier les ressources humaines, de rationaliser et d'optimiser celles qui, après une période au cours de laquelle elles étalonnent leur fonctionnement, sont réellement adaptés aux publics cibles et au modèle fonctionnel projeté.

Évolution des ressources au niveau des années 2020 et 2021

Les évolutions proposées ont été évaluées comme suit :

- ✓ Pérennisation des ressources projetées et recrutées en 2019 (hormis les formateurs occasionnels) ;
- ✓ Évolution et attributions d'heures supplémentaires pour les salariés socles (stabilisés et adaptés au projet).

Comme évoqué plus avant, une revalorisation et l'attribution d'un volant d'heures supplémentaires sont affectées à chaque salarié ayant fait preuve d'adéquation avec le fonctionnement de l'école et celui de ses projets.

Avec la pérennisation de l'équipe socle, le recours à des formateurs occasionnels a été progressivement envisagé comme moins nécessaire et a donc été progressivement limité.

L'équipe des permanents

Une équipe dirigeante formée d'un secrétaire général, d'un directeur et d'un coordinateur pédagogique pilote l'activité depuis le site de TPM. Le secrétaire général et le directeur sont partiellement affectés à l'E2C VAR car ils continuent à assurer leurs fonctions au sein des autres entités du groupe UPV. Le secrétaire général est également secrétaire général de l'UPV et de toutes entités rattachées au groupe. Le directeur continue à assurer en parallèle ses fonctions de directeur des Heures Libres de la Jeunesse. Cette mutualisation est quelque part la garante d'une intégration optimale de l'E2C VAR dans le groupe. Elle contribue notamment à favoriser un meilleur tuilage entre l'E2C VAR et les différents services (généraux, financiers, comptables³, juridiques, informatiques, marketing/communication) ainsi qu'avec ses assistantes sociales et ses psychologues du travail.

Les formateurs dans les domaines du sport, de l'animation et du tourisme (IMSAT) sont quant à eux mobilisés lors de mises en situations thématiques dans leurs champs d'activité, afin de respecter les différents cadres législatifs et réglementaires mais également pour apporter leurs compétences spécifiques en ces domaines.

Le coordinateur pédagogique est totalement dédié à l'E2C VAR. En lien direct avec le directeur, il est basé sur le site de TPM et en gère directement le fonctionnement au quotidien.

Ils assurent également conjointement la cohésion, la synergie et la qualité des approches développées dans et entre les quatre implantations. Ils s'impliquent dans la relation aux entreprises et aux partenaires institutionnels. Le secrétaire général apporte son soutien dans leurs différentes missions et les appuie aux niveaux institutionnels et partenariaux, dans le management général, aux plans financiers, ainsi qu'au plan de la relation avec les administrateurs. Ceci, plus particulièrement en ce qui concerne les orientations stratégiques de l'E2C VAR.

En dehors de l'équipe de direction ci avant décrite, L'E2C Var a opté volontairement pour un système de management très « à plat ». La volonté de l'E2C VAR est également de permettre une très grande polyvalence d'intervention à ses collaborateurs et ce, tant au niveau des formateurs, des développeurs de réseau, qu'à celui de l'équipe de direction. Chacun s'est vu attribuer des tâches et des prérogatives claires, toutefois, la gestion courante est effectuée de manière dynamique en fonction des besoins opérationnels, des compétences, intérêts et disponibilités de chacun. Eu égard au modèle de management horizontal ci avant évoqué, adopté par l'E2C Var, il est fait une priorité d'assurer une communication interne efficace et de développer une forte cohésion d'équipe. Le but final étant de créer un collectif « E2C Var » mais également et plus globalement d'étendre cette dimension collective à l'ensemble du groupe. Ceci, afin notamment que les collaborateurs et les stagiaires puissent bénéficier de toutes les opportunités offertes.

Des réunions d'équipe hebdomadaires auxquelles un membre de la direction participe systématiquement sont organisées sur chaque site. Des réunions regroupant l'intégralité des équipes sont organisées à une fréquence

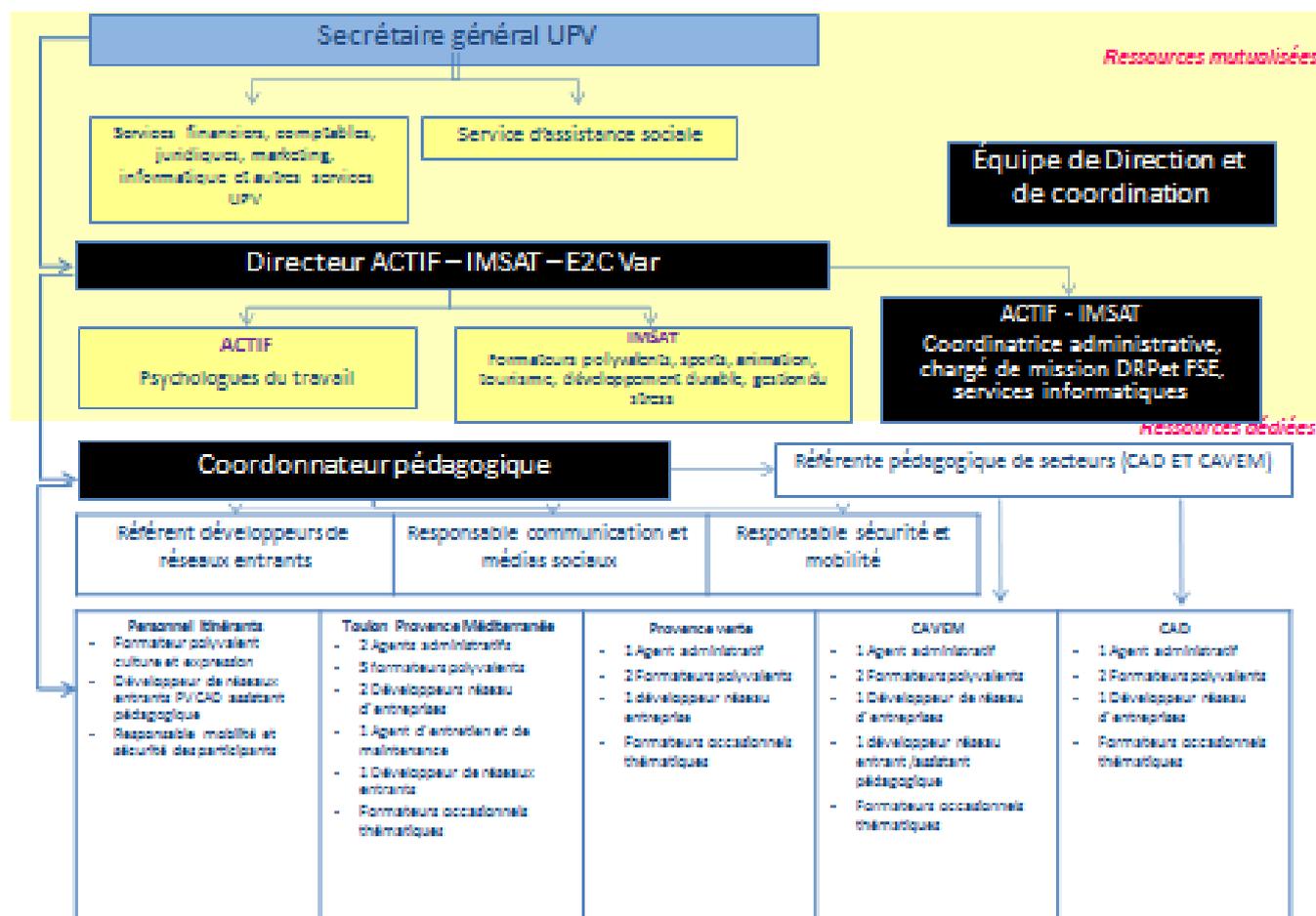
³ La comptabilité du groupe est faite de manière analytique, l'E2C VAR aura donc sa propre comptabilité.

biannuelle. Elles sont complétées par des réunions entre type de métiers (développeurs réseaux entreprises chaque mois, formateurs polyvalents et personnel administratif selon besoins). L'Espace coordination Cyclise est également utilisé à des fins de partage et de mise en commun de documents.

La communication externe, quant à elle, est effectuée au travers de supports matériels (plaquettes, flyers), d'un site internet, des médias sociaux (Facebook, tweeter, LinkedIn), dans les forums organisés par l'UPV et autres partenaires. L'E2C VAR prévoit également une communication « terrain » directe aussi bien avec les entreprises, au travers des branches de l'UPV, qu'avec les jeunes, en allant directement à leur contact dans les zones urbaines et rurales. L'IMSAT a développé cette capacité au travers du dispositif SAT EMPLOI précédemment mentionné.

Organigramme fonctionnel 2019

Organigramme E2C Var 2020



Le soutien direct d'un réseau d'entreprise

Les locaux de l'E2C VAR se trouvent systématiquement à proximité des antennes locales de l'UPV, ce qui permet une perméabilité directe avec le monde entrepreneurial Varois. De plus, en lien avec les délégations territoriales de l'UPV, des groupes de chefs d'entreprise, soutiens de l'E2C VAR, ont été créés avec pour principaux objectifs de participer à :

- ✓ L'émergence des besoins RH par secteur d'activité ;
- ✓ La détermination des profils attendus (compétences, comportements) ;
- ✓ La promotion et la communication auprès du réseau entrepreneurial ;
- ✓ La participation à la construction des réseaux partenariaux ;
- ✓ La participation à l'accompagnement des stagiaires de l'E2C VAR (en formation et en alternance) ;
- ✓ La mobilisation de soutiens financiers (taxe d'apprentissage, mécénat ...).

b) Système documentaire et gestion de la documentation : CYCLISE

Dès son lancement, l'E2C VAR a décidé d'utiliser le système documentaire CYCLISE. Ceci afin de s'accorder notamment avec l'E2C de Marseille ce qui facilite, le cas échéant, l'extraction et l'utilisation de données régionales.

Ce sont les assistantes administratives qui ont la charge de l'archivage des données. Elles opèrent un contrôle sur l'existence et le bon classement des documents via les check-lists qui sont apposées sur chaque dossier et tiennent un récapitulatif de l'état de la documentation papier pour chaque stagiaire. Cette procédure a été officialisée au travers de l'envoi des outils et d'une note de la direction le 21 Mars 2018. Avant l'envoi de cette note, le contrôle était effectué mais sa pratique était propre à chaque site. Un suivi des différents documents nécessaires à la validation des compétences est effectué de manière régulière, pour les 4 sites, par le coordinateur pédagogique et la chargée de lancement des sites de la CAVEM et de la CAD. Il a été demandé à la société Ilabs qui gère le logiciel Cyclise de permettre une extraction automatique d'un « tableau de bord pédagogique » afin d'améliorer ce suivi.

Les différents documents et bilans sont archivés selon leur catégorisation sur support numérique, support papier ou sur support numérique et papier. Les supports numériques sont conservés sur la GED du logiciel Cyclise. Les dossiers papier sont conservés dans des armoires et/ou locaux fermés à clés lorsqu'ils ne sont pas sous surveillance. Les archives papier sont conservées pour une durée de cinq ans. Actuellement tous les dossiers papier sont conservés au même endroit sur chaque site.

En ce qui concerne l'utilisation et la confidentialité des données, un travail est en cours afin de se conformer à la loi sur le Registre Général de Protection des Données de Mai 2018. La coordination avec différents partenaires pour un accompagnement optimal des stagiaires E2C Var implique un partage d'information. L'E2C travaille à la bonne adéquation entre partage et devoir de protection des données et de ses stagiaires. Dans ce cadre, le service d'assistance sociale est en train de mettre en place une charte sur la confidentialité et le partage des données. Dans l'attente de cette charte, le message suivant a été transmis aux équipes de l'E2C Var⁴ : Toute information saisie dans Cyclise concernant nos stagiaires et toute l'information partagée avec les partenaires à leur sujet doit passer le test suivant :

- ✓ Cette information peut aussi être transmise au stagiaire s'il le demande ;
- ✓ Aucune information de la sphère privée des stagiaires ou des informations qui pourraient leur nuire (par exemple : décrire un comportement inapproprié ou évoquer sa situation judiciaire en détail...) ne doivent être révélées.

Ces instructions s'appliquent aux compte-rendus des commissions de suivi des stagiaires ainsi que tout autre document qui serait partagé ou saisi sur Cyclise.

c) Partenariats institutionnels et entreprises

Partenaires entreprises et autres employeurs

⁴ Annexe VI, en pièce jointe - Mail envoyé le 16 février 2018 à tous les collaborateurs de l'E2C Var par la direction

L'E2C Var poursuit le travail entrepris concernant le développement de partenariat entreprise depuis 2017. À fin 2019, l'E2C Var comptait plus de 500 entreprises en partenariat. Ces entreprises ont été impliquées dans une ou plusieurs des actions suivantes : visite d'entreprise, intervention de chefs d'entreprise en formation, accueil de jeunes en stage, soutien financier sous la forme de sponsoring. A fin 2019, 260 entreprises ont reçu des stagiaires en immersion professionnelle et plus de 40 ont déjà recruté des stagiaires E2C Var en CDD, CDI ou contrats d'alternance. Plus de 50% des entreprises partenaires de l'E2C Var évoluent dans les secteurs du service et du commerce où l'on retrouve plusieurs enseignes de la grande distribution, des grands groupes impliqués dans l'environnement et l'énergie, des maisons de retraite, des associations sportives ou culturelles et de nombreux petits commerces. D'autre part, 6% relèvent du secteur du BTP, 5% du secteur agricole, 6% de l'hôtellerie – restauration, 2% de l'industrie et 1% du secteur transport-logistique.

Les partenaires de la formation

L'E2C Var compte plus de 60 organismes de formation partenaires dont des CFA (métiers du Sport, de l'Animation et du Tourisme, BTP, métiers hospitaliers, métiers agricoles, administration...), l'AFPA, les Compagnons du Devoir, les Apprentis d'Auteuil, des dispositifs portés par les différentes chambres consulaires, les GRETAS, des chantiers d'insertion, des lycées avec des dispositifs aménagés pour les jeunes décrocheurs souhaitant passer leur bac et bien d'autres organismes œuvrant dans des domaines aussi variés que le tourisme, la santé, la vente, et la communication.

Les partenaires sociaux et sanitaires

Afin d'accompagner au mieux ses stagiaires dans la levée de leurs freins à l'emploi, L'E2C Var a construit un réseau diversifié comprenant plus de 60 structures (sans compter les ramifications territoriales), territoriales et associatives réparties sur les quatre zones d'implantation de l'école. Ces structures permettent de répondre à des problématiques de logement, d'endettement, d'addiction, de santé physique ou mentale, de suivi judiciaire, de handicap...

Les prescripteurs et orienteurs

Depuis sa création, l'E2C Var a noué des collaborations avec les missions locales, le pôle emploi, la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ), les UTS, le Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation (SPIP) la Mission de Lutte contre le Décrochage Scolaire (MLDS), les centres de prévention (APS, LVP), les centres sociaux et des associations proches des jeunes et de leurs familles. Bien que les prescriptions ou orientations soient en majorité issues des missions locales, une bonne quinzaine d'acteurs y contribuent de manière régulière.

Les structures étatiques et les collectivités territoriales

L'E2C Var travaille de manière croissante avec les différentes autorités territoriales. En 2018, le Conseil Départemental du Var a rejoint l'Etat, le Conseil Régional, les Communautés de Communes ou d'Agglomérations, les villes et la Chambre de Commerce et d'Industrie au sein des financeurs de l'E2C Var. Ces partenaires sont également des partenaires opérationnels. Par exemple, en 2019, des projets ont été réalisés avec le concours des communautés d'agglomération et des villes, des liens ont été tissés avec leurs services économiques, sportifs et culturels en plus de ceux de la politique de la ville. Des stagiaires E2C ont pu bénéficier d'interventions de la CCI du Var. Un dialogue très constructif s'est mis en place avec les délégués du Préfet et la DIRECCTE, notamment autour des questions de repérage des jeunes, de mobilité et de développement de filières professionnelles.

d) Locaux utilisés

Les locaux dédiés

Site de TPM

Ouvert depuis le 13 mars 2017, il a été hébergé dans un premier temps dans les locaux de l'IMSAT, sur le campus de la Grande Tourrache à la Garde. Les locaux définitifs du site TPM ont été réceptionnés fin 2018. Ils sont situés sur le même campus et appartiennent à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Var. Ils ont fait l'objet d'un projet de rénovation d'envergure : environ 3 millions d'euros, dont une partie a été financée par des fonds Européens FEDER (environ 1 200 000 €). La première tranche de « livraison » a été effectuée (rez-de-

chaussée et 1er étage) le 5 novembre 2018 et la deuxième tranche en décembre 2018 (2ème étage et amphithéâtre). Les locaux sont loués par l'E2C Var, en fonction d'un loyer adapté prenant en compte la subvention obtenue pour que l'E2C VAR s'y implante. Pour environ 2800 m2 entièrement rénovés et équipés, l'E2C Var s'acquitte d'un loyer de 6000€ HT mensuels + charges locatives.

Le site intègre notamment :

- ✓ Les bureaux des équipes TPM ainsi que ceux de la coordination de tous les sites ;
- ✓ Un centre de ressources et de documentation ;
- ✓ Une cuisine pédagogique ;
- ✓ De nombreux espaces de formation (9 salles de cours + un amphithéâtre de 250 places).

L'accès à ce nouveau site permet également de mettre en perspective différentes actions concernant la levée de certains freins périphériques dont notamment :

- ✓ Accès à des solutions d'hébergement adaptées ;
- ✓ Implantation d'une École de conduite solidaire ;
- ✓ Si possible d'un garage solidaire ;
- ✓ Mutualisation de transports en commun ;
- ✓ Plateforme de co-voiturage.



Bâtiment dédié à l'E2C Var site TPM

Nombre de salles de cours	6 + un atelier fibre optique
Public maximum accueilli par salle	15 à 30 personnes
Bureaux d'entretien individuel	1
Salle de convivialité	1 centre de ressource, 1 espace pour pauses et déjeuner
Salle de réunion	1
Espaces mutualisés	Toutes les installations sportives de l'IMSAT (et salles si nécessaire), 1 amphithéâtre (250 places)

Site de la CAVEM

Le site E2C Var CAVEM destiné à accueillir une centaine de stagiaires par an dont une trentaine en présentiel est mutualisé avec la délégation de l'UPV et l'IMSAT. Le bâtiment de 400 m² est construit sur un terrain clôturé d'environ 675m² situé dans la zone d'activité commerciale Lou Gabian à Fréjus. Dans ce bâtiment l'E2C Var dispose d'un accueil, de trois bureaux, de 3 salles de cours dédiées ainsi que d'espaces mutualisés. Le site a fait l'objet, fin 2018 de travaux de rénovation (accueil et sanitaire) et est aujourd'hui totalement adapté à son utilisation.

Nombre de salles de cours	3 salles dédiées,
Public maximum accueilli par salle	15/salle ;
Bureaux d'entretien individuel	1
Salle de convivialité	1 espace cuisine, 1 salle de cours accessible, 1 extérieur
Salle de réunion	
Espaces mutualisés	2 salles de cours d'une capacité de 30 personnes chacune, salle de réunion, espace sportif de la base nature de Fréjus, accueil

Site de la Provence Verte

Ce site est situé dans un bâtiment loué et dédié à l'E2C et se situe au niveau du quartier du plan à Brignoles. Dans ce quartier sont situés également, entre autres, la mission locale, le pôle emploi et le foyer jeunes travailleurs des apprentis d'Auteuil, ce qui permet de nombreuses synergies et mutualisations de proximité.

A noter : À l'origine, l'E2C Var louait, à l'intérieur de ce bâtiment, deux locaux contigus (l'un de 200 m² environ, l'autre de 80 m² environ). Elle avait pour objectif d'ouvrir une cloison existante entre les deux locaux et de procéder à des travaux d'aménagement. Eu égard aux coûts estimés (environ 90 000 €) de ces travaux, de surcroît dans un local dont elle n'a pas la propriété, l'E2C Var a décidé de négocier avec le propriétaire du bâtiment l'arrêt de la location du second local pour ne garder que celui de 200 m². Après obtention de l'accord, le bail de location a donc été révisé en fonction de ces nouvelles modalités.

Le site E2C Var Provence Verte est destiné à accueillir une centaine de stagiaires par an dont une trentaine en présentiel. Actuellement et après usage, l'espace utilisé s'avère largement suffisant. Il est constitué d'un espace administratif, d'une salle de cours, d'un espace polyvalent pouvant également servir de salle de cours et d'un bureau pour les entretiens individuels.

Début 2019, quelques travaux de cloisonnement et de rafraîchissement ont été réalisés afin d'optimiser les espaces et d'améliorer notamment l'acoustique dans les salles de formation.

Nombre de salles de cours	2 salle dédiées
Public maximum accueilli par salle	15 et 50 dans espace polyvalent
Bureaux d'entretien individuel	1
Salle de convivialité	Espace polyvalent
Salle de réunion	1 Espace administratif
Espaces mutualisés	Utilisation des infrastructures sportives des mairies de Brignoles et la Selle et du jardin des apprentis d'Auteuil pour atelier vélo et potager

Site de la Dracénie Provence Verdon Agglomération (DPVA)

Il est situé à Draguignan dans un bâtiment mutualisé entre l'E2C VAR, l'UPV et L'IMSAT. Pour permettre son premier fonctionnement, à compter de novembre 2017, deux salles de formation ainsi que des bureaux avaient été affectés à l'E2C Var. Concomitamment, d'importants travaux de rénovation avaient été diligentés afin notamment de remettre le bâtiment aux dernières normes et de créer de nouveaux espaces (formation, bureaux, centre de ressources...). La première tranche de ces travaux a été livrée, ce qui permet désormais à l'E2C Var de bénéficier de 5 nouvelles salles de formation. La dernière tranche de travaux devait être finalisée au cours de 2019, mais, suite aux problématiques financières évoquées plus avant la dernière partie des travaux a dû être décalée. Pour autant, le site E2C DPVA est déjà très opérationnel et nous permet d'accueillir nos stagiaires dans d'excellentes conditions.

Avant travaux

Nombre de salles de cours	2 salles dédiées
Public maximum accueilli par salle	30/salle ;
Bureaux d'entretien individuel	1
Salle de convivialité	1 espace dans la salle dédiée, 1 extérieur
Salle de réunion	Salle mutualisée
Espaces mutualisés	Installations sportives ville de Draguignan, accueil



Délégation UPV Draguignan

Après travaux

Nombre de salles de cours	5 salles dédiées
Public maximum accueilli par salle	30/salle ;
Bureaux d'entretien individuel	1
Salle de convivialité	1 terrasse couverte
Salle de réunion	1
Espaces mutualisés	Installations sportives ville de Draguignan, accueil, 3 salles de formation, salle de réunion

e) Les ressources multimédia et techniques

Les stagiaires de l'E2C Var disposent notamment d'un matériel numérique varié, adapté à différents besoins : ordinateurs portables, fixes et tablettes. Les sites TPM et CAVEM disposent « d'écoles numériques » composé d'un chariot connecté de 20 tablettes dont une centrale permettant au formateur de suivre les travaux réalisés par les autres stagiaires sur leur tablette respective. Bien que performant technologiquement, ce matériel contracté pour les deux premiers sites ouverts, a été jugé trop fragile d'utilisation. Les autres sites ont donc été dotés d'ordinateurs portables et des ordinateurs fixes ont été ajoutés sur le site de TPM.

Ils peuvent également utiliser, lorsque reçus en permanence les ordinateurs portables des collaborateurs. Les téléphones pros de chaque collaborateur sont mis à disposition des stagiaires lors des ateliers et permanence.

L'E2C Var s'est dotée de la plateforme éducative EDA développée par l'E2C Marseille. Cette plateforme permet aux stagiaires de travailler en autonomie sur les modules de remise à niveau (Français, math, bureautique). Tous les sites y ont accès.

Site	Type de technologie de l'Information et de Communication	Nombre	Fonction
TPM	Ordinateurs fixe	10	Destinés aux stagiaires pour remise à niveau, TRE, recherche de stages, projets
TPM	Tablettes Ecole numérique	20	Destinés aux stagiaires pour remise à niveau, TRE, recherche de stages, projets
TPM	Ordinateurs portables	9	Destinés aux collaborateurs
TPM	Ordinateur fixe	1	Destiné à l'administration
TPM	Téléphones professionnels	10	Un téléphone pro par collaborateur, mis à disposition des stagiaires pour les recherches de stages et emplois
TPM	Vidéoprojecteur	1 dédié, 3 mutualisés	Ateliers, tables rondes
CAVEM	Tablettes Ecole numérique	20	Destinés aux stagiaires pour remise à niveau, TRE, recherche de stages, projets
CAVEM	Ordinateurs portables	3,5	Destinés aux collaborateurs
CAVEM	Ordinateur fixe	1	Destiné à l'administration
CAVEM	Téléphones professionnels	4,5	Un téléphone pro par collaborateur, mis à disposition des stagiaires pour les recherches de stages et emplois

CAVEM	Vidéoprojecteur	1	Ateliers, tables rondes
Provence Verte	Ordinateurs portables	10	Destinés aux stagiaires pour remise à niveau, TRE, recherche de stages, projets
Provence Verte	Ordinateurs portables	4	Destinés aux collaborateurs
Provence Verte	Ordinateur fixe	1	Destiné à l'administration
Provence Verte	Téléphones professionnels	4	Un téléphone pro par collaborateur, mis à disposition des stagiaires pour les recherches de stages et emplois
Provence Verte	Vidéoprojecteur	1	Ateliers, tables rondes
Dracénié	Ordinateurs portables	10	Destinés aux stagiaires pour remise à niveau, TRE, recherche de stages, projets
Dracénié	Ordinateurs portables	3,5	Destinés aux collaborateurs
Dracénié	Ordinateur fixe	1	Destiné à l'administration
Dracénié	Téléphones professionnels	4,5	Un téléphone pro par collaborateur, mis à disposition des stagiaires pour les recherches de stages et emplois
Dracénié	Vidéoprojecteur	1	Ateliers, tables rondes