

Faire de l'entrepreneuriat un levier de remobilisation des jeunes en rupture de parcours

BILAN ET ENSEIGNEMENTS DU COLLECTIF *ENTR&PRENDS TON AVENIR*



Crédits photo

Fondation Entreprendre
Fondation Apprentis d'Auteuil
Kunact
Azimuto
Osons Ici et Maintenant
Piments
Amesud
Unsplash
Istock

Crédit couverture

Istock

Rédaction

Agathe Billette (Fondation Entreprendre)
Éric d'Engenières (Fondation Entreprendre)
Thibault de Saint Simon (Fondation Entreprendre)
Blandine Mulliez (Fondation Entreprendre)
Clara Duchalet (Telos Impact)
Marieke Terhaar (Telos Impact)
Axel Sengenès Cros
Isabelle Dupraz Guillard (Fondation Apprentis d'Auteuil)
Antoine Ferchaud (Fondation Apprentis d'Auteuil)
Joséphine Gillet (Fondation Apprentis d'Auteuil)
Luc Cazenave (Kunact)
Jules Milleret (Azimuto)
Ségolène Bredoux (Osons Ici et Maintenant)
Soizic Lenoir (Osons Ici et Maintenant)
Paul Ménager (Osons Ici et Maintenant)
Thierry Veclin (Piments)
Marianne Aubert (Amesud)

Conception et coordination éditoriale

Agathe Billette
Eric d'Engenières
Stéphanie Duclos

Création graphique

BACKBONE

Impression

NH Impression

Éditorial



Blandine Mulliez,
Référente *Entr&prends ton Avenir*
au Conseil d'Administration
de la Fondation Entreprendre



Thibault de Saint Simon,
Directeur Général
de la Fondation Entreprendre

« Quand on donne
aux jeunes les moyens
d'agir, ils deviennent
une force de
transformation pour
leurs territoires. »

**Blandine Mulliez
& Thibault de Saint Simon**

Depuis trois ans, le programme *Entr&prends ton Avenir* a réuni associations, mécènes et experts autour d'une ambition commune : **redonner du pouvoir d'agir aux jeunes en rupture de parcours, en misant sur la force du levier entrepreneurial.** Dans ce livre blanc vous pourrez lire une synthèse de ce programme exigeant, nourrie par des expérimentations menées dans 14 départements, au plus près des réalités sociales et territoriales.

Les résultats parlent d'eux-mêmes. **Près de 700 jeunes accompagnés et un impact mesurable** : 58% de sorties positives, recul du sentiment d'isolement, augmentation de la confiance en soi et une nette progression sur des compétences clés – communication, autonomie, coopération ou créativité. Au-delà des chiffres, les témoignages montrent combien **l'expérimentation, l'encadrement sécurisant et la bienveillance collective transforment durablement des trajectoires.** Beaucoup y ont trouvé une direction nouvelle, parfois un projet entrepreneurial, toujours une manière de **se projeter à nouveau dans un avenir professionnel.**

Ce programme prouve que l'entrepreneuriat ne se réduit pas à la création d'entreprise. **C'est une dynamique d'émancipation, un vecteur de sens, une manière de renouer avec l'apprentissage par l'action.** Il révèle aussi que pour toucher des jeunes éloignés de tout, il faut aller vers eux, collaborer avec les acteurs locaux, lever les freins périphériques et créer des environnements où l'échec devient une étape, non une sanction.

À travers ce livre blanc, nous appelons à amplifier ce mouvement. La remobilisation de ces jeunes nécessite des politiques publiques plus agiles et coordonnées avec les actions privées d'intérêt général, un soutien renforcé aux démarches d'innovation sociale, et la reconnaissance du rôle essentiel des associations qui agissent au quotidien dans les territoires. **Investir dans les capacités d'agir des jeunes, c'est renforcer la vitalité économique, sociale et démocratique de notre pays.**

Nous formulons enfin des propositions concrètes pour essaimer ces pratiques, sécuriser les parcours, renforcer la coopération territoriale et **donner à chacun les moyens d'entreprendre son avenir.**

Tout le collectif *Entr&prends Ton Avenir* invite chacun – associations, décideurs publics, mécènes, entreprises – à poursuivre cet effort collectif au service d'une jeunesse engagée, créative et confiante. **Parce que lorsque les jeunes reprennent le pouvoir sur leur avenir, c'est toute la société qui avance.**

Sommaire



12 Jeunes en action : lever les freins, libérer le potentiel

4 **Présentation du programme** *Entr&prends ton Avenir*

- 5 Un programme collectif d'innovation sociale
- 5 Le programme *Entr&prends ton Avenir*
- 6 Les mécènes
- 7 Les associations lauréates
- 9 Les experts
- 10 Le déroulé
- 11 Le budget

13 Introduction — Comprendre une jeune « à l'arrêt »

14 L'accompagnement par le levier entrepreneurial : un moteur de remobilisation des jeunes ?

15 Freins et défis du levier entrepreneurial dans la remobilisation des jeunes

17 La dimension territoriale : spécificités locales et fractures

18 Le rôle du tiers-accompagnant dans la démarche du jeune

19 Un écosystème entrepreneurial et d'accompagnement des jeunes propice aux initiatives comme *Entr&prends ton Avenir*

20 Une jeunesse en action pour une société en mouvement

21 **Bilan des expérimentations terrain et de leur impact**

22 Vision commune et théorie du changement

26 Fondation Apprentis d'Auteuil - L'OUVRE-BOÎTE

28 Kunact, Azimuto et CJD - IMPACTOR

30 Portraits et témoignages de jeunes accompagnés — Partie 1

32 Osons Ici et Maintenant - KATAPULT

34 Réseau Piments - ETAJ (Espaces-Tests pour les Activités des Jeunes)

36 Portraits et témoignages de jeunes accompagnés — Partie 2



38 **Innovations, bonnes pratiques et impact du programme**

- 40 Innovations et bonnes pratiques
 - Aller vers les jeunes pour garantir l'accessibilité des programmes d'accompagnement
 - Permettre d'expérimenter l'entrepreneuriat dans un cadre sécurisant
 - Prendre en compte l'ensemble des freins rencontrés par les jeunes
 - Remettre le jeune au centre de son apprentissage
- 44 Les effets constatés et l'impact mesuré des activités des lauréats sur les jeunes
 - La levée des freins limitant les capacités d'engagement et d'insertion
 - La remobilisation des jeunes : sortie positive « parcours »
 - La transformation vécue par les jeunes : sortie positive « élargie »
- 48 L'impact du programme sur les territoires et ses parties prenantes
- 49 L'impact du programme sur le collectif
- 50 Conclusion
- 51 Synthèse en chiffres



52 **Ressources pour accompagner les jeunes par le levier entrepreneurial**

- 53 Facteurs clés de réussite complémentaires aux bonnes pratiques
 - Assumer la diversité des jeunesses
 - Créer du collectif
 - S'appuyer sur le temps long
 - Sécuriser les parcours et considérer l'après
- 55 La boîte à outils *Entr&prends ton Avenir*
 - Sensibiliser à l'enjeu des jeunes « à l'arrêt »
 - Lancer son dispositif d'accompagnement des jeunes par le levier entrepreneurial
 - Adapter son accompagnement aux profils des jeunes « à l'arrêt »
 - Construire l'impact en intelligence collective

6 —



58 **11 propositions pour faire de l'entrepreneuriat un levier de remobilisation et d'insertion des jeunes en rupture de parcours**

- Reconnaître, dans les politiques publiques, l'accompagnement entrepreneurial comme un parcours structurant pour les jeunes
- Renforcer la sécurisation des jeunes dans leurs parcours de remobilisation et d'insertion
- Soutenir l'offre d'accompagnement des jeunes par l'entrepreneuriat
- Mobiliser les employeurs privés et publics dans les parcours d'accompagnement entrepreneurial des jeunes à l'échelle territoriale

I —
Présentation
du programme
Entr&prends
ton Avenir



UN PROGRAMME COLLECTIF D'INNOVATION SOCIALE

Convaincue que l'entrepreneuriat est un puissant levier de changement pour répondre aux enjeux sociaux, territoriaux et environnementaux, la Fondation Entreprendre a créé la Réponse Collective. Cette modalité d'action se distingue par sa capacité à fédérer une pluralité d'acteurs autour d'un programme d'innovation sociale pour faire émerger des réponses durables à des enjeux ciblés. Le collectif d'acteurs se structure autour d'une problématique donnée, en réunissant des financeurs (mécènes engagés) et des associations d'intérêt général portant des projets d'innovation via le levier entrepreneurial. Il s'appuie également sur des experts pour piloter la démarche de R&D et des spécialistes de l'évaluation d'impact.

Pendant trois ans, ce collectif fonctionne en collective impact, une démarche reposant sur cinq principes :

- 1 Une vision commune
- 2 Un système partagé de mesure de la performance sociale
- 3 Des approches différenciées, mais des actions coordonnées qui se renforcent mutuellement
- 4 Une communication continue entre les parties prenantes
- 5 L'échange et la capitalisation des pratiques

La finalité de la **Réponse Collective** est triple :

- 1 Faire émerger et contribuer à la pérennisation de projets innovants de sensibilisation et/ou d'accompagnement entrepreneurial, ancrés territorialement, et qui répondent à une problématique de société ciblée.
- 2 Capitaliser les pratiques terrain afin d'en favoriser l'appropriation par le plus grand nombre (le collectif, l'écosystème entrepreneurial – associations, financeurs, institutions...) à l'aide de livrables clés (livre blanc, bonnes pratiques, boîte à outils).
- 3 Identifier des leviers d'actions concrets pour permettre le déploiement de ces pratiques dans les territoires, et mener des actions de plaidoyer auprès d'acteurs clés de la problématique ciblée (décideurs publics, collectifs d'associations ou d'entreprises, agences de l'État...).



LE PROGRAMME ENTR&PRENDS TON AVENIR

Forts du constat selon lequel les jeunes issus de territoires fragilisés ont moins d'atouts à disposition pour construire leur parcours de vie, la **Fondation Entreprendre**, le **Fonds Gérard et Bernadette Mulliez**, la **Fondation Groupe LPB AM**, la **Fondation d'entreprise Société Générale** et le **Fonds AXA pour le Progrès humain** ont lancé le programme *Entr&prends ton Avenir* afin d'accompagner les jeunes dans une démarche entrepreneuriale. Ensemble, ils portent des convictions communes :

- La jeunesse est en mesure **d'apporter le changement** dont la société a besoin. Il faut lui donner les **moyens** de le faire et lui apporter la **reconnaissance** nécessaire.
- Chaque jeune, quels que soient ses origines, son niveau d'études, sa situation géographique a un **potentiel**, des **aspirations** qui gagnent à être révélées et une **capacité** à contribuer positivement à la société.
- Le développement des compétences entrepreneuriales est un formidable **vecteur d'autonomisation et d'émancipation**, permettant à chaque jeune de mieux s'orienter, d'entreprendre sa vie, de développer son employabilité ou son aptitude à créer son entreprise.
- La création de véritables **équipes coopérantes** pour assurer une coordination des différentes actions est incontournable pour résoudre la problématique de l'égalité des chances.

À l'issue d'un appel à projets, le collectif de mécènes a retenu **quatre associations qui ont rejoint le programme pour développer, de 2022 à 2025, des projets visant à expérimenter l'impact du levier entrepreneurial sur la remobilisation des jeunes en manque d'opportunités : Piments, Kunact, Osons Ici et Maintenant, et la Fondation Apprentis d'Auteuil.**

Pour l'accompagner dans une démarche collective de R&D sociale, d'évaluation d'impact et de plaidoyer, le collectif a fait appel à deux structures expertes en innovation sociale et mesure d'impact : **Telos Impact** et **Impact Track**.

LES MÉCÈNES



Fonds AXA pour le Progrès humain
Le fonds de dotation des Mutuelles d'assurances et du Groupe AXA

Le **Fonds AXA pour le Progrès humain** rassemble les principales actions philanthropiques du Groupe AXA et des Mutuelles d'assurances AXA, en France et dans 50 pays à l'international. Doté de 60 millions d'euros par an, ce fonds de dotation vise à amplifier le soutien des projets à impact des quatre domaines historiques du mécénat d'AXA.

« Ce partenariat nous permet de soutenir des associations qui renforcent le potentiel entrepreneurial et encouragent le passage à l'action des jeunes. A la faveur de la construction d'une société plus résiliente, fidèle à nos valeurs d'impact collectif et de progrès humain. »

Clément Rouxel, Délégué Général du Fonds AXA pour le Progrès humain des Mutuelles d'assurances et du groupe AXA



Reconnue d'utilité publique et abritante, la **Fondation Entreprendre** fait de l'entrepreneuriat un levier de transformation sociétale pour révéler les individus, renforcer les territoires, créer de la valeur économique et répondre aux défis de notre planète. Elle a pour mission de financer, d'accompagner et de fédérer l'écosystème entrepreneurial d'intérêt général pour renforcer son action, stimuler l'innovation et encourager la coopération. Elle déploie et anime des démarches collectives, développe des outils de connaissance et contribue à structurer l'écosystème entrepreneurial français.



**FONDS GÉRARD
ET BERNADETTE MULLIEZ**

Le **Fonds Gérard et Bernadette Mulliez** accompagne sur son territoire le développement de projets à forte utilité sociale et sociétale. Il soutient, par ses dons, des programmes et des organisations à intérêt général, notamment dans les domaines de l'entrepreneuriat, de la nutrition et de l'agroécologie. Le Fonds a choisi en 2025 de déployer son action en faveur de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes publics issus de l'Aide Sociale à l'Enfance.

« Intégrer ce collectif de fondations offre une synergie précieuse où la mutualisation des expertises nourrit une ambition commune : élargir l'horizon des jeunes par le développement de leurs compétences. »

Camille Morin, Chargé de projet Fonds Gérard et Bernadette Mulliez



La **Fondation Groupe LBP AM** intervient dans trois domaines : l'éducation, l'insertion socioprofessionnelle et la santé mentale. La Fondation déploie, depuis 2021, une stratégie d'action territoriale finançant des projets dans une région française différente chaque année.

« Prendre part au programme *Entr&prends ton Avenir* mené par la Fondation Entreprendre, déjà expérimentée dans le mécénat collectif, était un gage de confiance. Ces trois années nous ont convaincus que l'entrepreneuriat est un très bon levier de mobilisation des jeunes à l'arrêt. »

Federica Pavani, Déléguée Générale adjointe de la Fondation Groupe LBP AM



SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
Fondation d'Entreprise

La **Fondation d'entreprise Société Générale** agit, en France et à l'international, pour favoriser le vivre-ensemble, en concentrant son action sur les trois domaines d'engagement philanthropique du groupe Société Générale : l'éducation, la culture et l'environnement. Elle aide ses partenaires à faire grandir leurs projets et leur impact positif sur la société.

« Véritable levier de développement de compétences, ce partenariat renforce notre engagement en faveur de l'éducation et l'insertion professionnelle des jeunes, afin de les aider à trouver leur place dans la société et à développer des compétences clés pour leur avenir. »

Albane Rouvillois, Déléguée générale de la Fondation Société Générale et Directrice Engagement, Mécénat et Sponsoring du Groupe



PRÉSENTATION DES LAURÉATS

La Fondation Apprentis d'Auteuil, Kunact, Osons Ici et Maintenant et Piments sont les quatre associations lauréates de l'appel à projets *Entr&prends ton Avenir* en 2022.

Elles ont été soutenues pendant les trois années du programme pour :

- Mettre en place des expérimentations terrain d'accompagnement des jeunes « à l'arrêt » en territoires fragilisés via le levier entrepreneurial.
- Travailler à la connaissance de l'enjeu de l'accompagnement de ces jeunes, du levier entrepreneurial et à la capitalisation collective des pratiques avec l'accompagnement de la R&D
- Améliorer en continu leurs dispositifs, mesurer leurs impacts, et partager leurs apprentissages.

Ces associations ont expérimenté des parcours d'accompagnement à destination des jeunes sur 14 départements entre 2022 et 2025, comme illustré page suivante.



La Fondation Apprentis d'Auteuil, reconnue d'utilité publique, accompagne depuis près de 160 ans les jeunes en difficulté pour leur permettre de trouver leur place dans la société. Présente dans toute la France, elle intervient notamment dans les champs de la protection de l'enfance, de l'éducation et de l'insertion, à travers des parcours sur mesure.



Kunact est une association d'intérêt général qui accompagne des entrepreneurs grâce à son réseau de mentors bénévoles présents partout en France.

L'association a choisi de s'associer à Azimuto et le CJD, dans le cadre du programme *Entr&prends ton Avenir*, pour construire le programme Impactor.

Azimuto est une association qui accompagne les jeunes dans leur projet d'orientation à travers des parcours sur la connaissance de soi.

Le Centre des jeunes dirigeants (CJD) est une association regroupant plus de 4 000 chefs d'entreprise et cadres dirigeants qui souhaitent partager entre pairs des bonnes pratiques et conseils, rompre leur isolement et progresser dans leur métier de dirigeant.

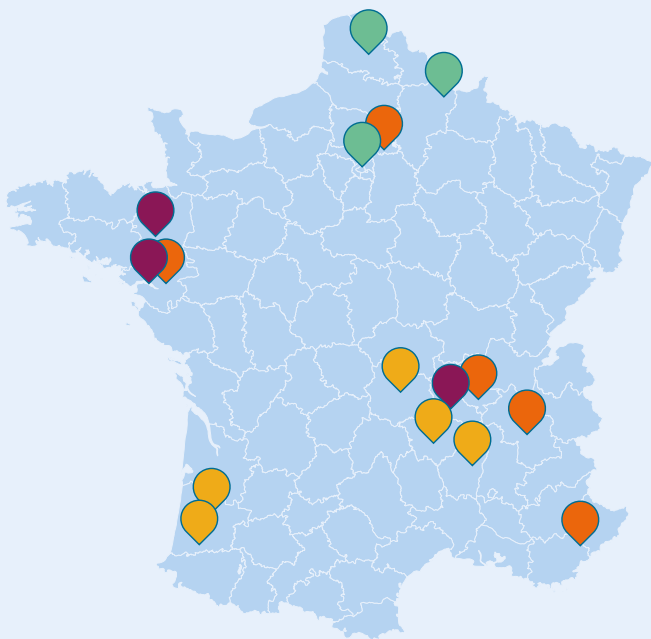


Osons Ici et Maintenant, créée en 2014, s'est développée autour d'une ambition : (re)donner confiance aux jeunes en leur permettant de montrer de quoi ils sont capables. Le monde a besoin, plus que jamais, que les individus osent se révéler et développent leur engagement et leur capacité d'agir dans leurs écosystèmes (territoires, organisations...). Le premier public à activer : les jeunes, parce qu'ils sont l'avenir et ont besoin de trouver leur place dans ce monde.



Créé en 2013, **le réseau Piments** regroupe des associations qui accompagnent les jeunes de 16-30 ans vers l'émancipation et l'entrepreneuriat par la pratique. Mettant en réseau des acteurs locaux pour expérimenter et diffuser des actions et méthodes innovantes, Piments anime la dynamique des Espaces-Test d'Activités pour les Jeunes (ETAJ), où les jeunes peuvent faire germer, développer et tester leurs projets dans un cadre sécurisé et collectif.

TERRITOIRES CONCERNÉS PAR LES DISPOSITIFS **ENTR&PRENDS TON AVENIR**



Alpes-Maritimes (06), Isère (38),
Loire-Atlantique (44), Oise (60),
Rhône (69)



Seine-Saint-Denis (93),
Nord (59), Pas-de-Calais (62)



Drôme (26),
Ille-et-Villaine (35),
Loire-Atlantique (44)



Ardèche (07), Haute-Loire
(43), Isère (38), Lande (40)
Loire (42)



PRÉSENTATION DES EXPERTS

Pour appuyer la démarche de recherche et développement, de capitalisation, de mesure d'impact et d'évaluation des expérimentations terrain, le collectif s'est entouré d'experts : Telos Impact et Impact Track. Ils ont soutenu individuellement les associations dans le déploiement de leurs dispositifs et organisé des temps collectifs d'accompagnement autour de thématiques variées (référentiel d'impact, partages de pratiques thématiques, détection des jeunes à accompagner, santé mentale, freins périphériques, sorties positives, stratégie d'engagement de l'écosystème, amélioration continue, innovations, plaidoyer...).



Telos Impact est l'acteur de référence du conseil et de la gestion auprès des personnes qui s'engagent en faveur de l'impact. Avec une équipe engagée et proche du terrain, Telos accompagne fondations, familles, entrepreneurs et investisseurs pour aligner leurs valeurs avec les besoins les plus pressants de la société, à travers la philanthropie stratégique et l'investissement à impact.

« La raison d'être de Telos Impact s'illustre parfaitement dans l'accompagnement mené auprès du collectif *Entr&prends ton Avenir* et de la Fondation Entreprendre : renforcer les organisations à impact pour leur permettre de déployer tout leur potentiel. »

Marc Flammang,
Fondateur & Managing Director

« Nous sommes fiers d'avoir contribué à accompagner l'émergence d'une vision commune au sein du collectif, à consolider les liens entre ses membres, et à concevoir des outils pour partager les bonnes pratiques et les résultats issus de cette expérience unique en faveur de l'esprit d'entreprendre des jeunes dans les territoires fragiles. »

Frédéric Bérard,
Venture Philanthropy Senior Manager

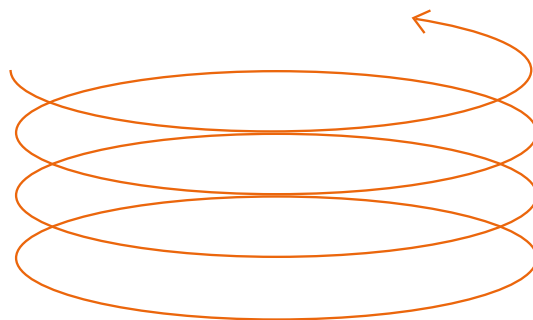


Impact Track est une entreprise agréée Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale basée à Nantes. Sa mission est de démocratiser la gestion de l'impact en permettant aux organisations sociales de piloter, améliorer et valoriser leurs activités grâce à la mesure de leur impact en continu et en autonomie. Cette équipe pluridisciplinaire est composée de 11 collaborateurs et collaboratrices alliant technologie, expertise en gestion et mesure d'impact.

« *Entr&prends ton Avenir* se distingue pour avoir intégré la mesure d'impact dès le début du programme, et pas seulement pour faire un bilan à la fin. La construction avec les associations, d'une manière commune de suivre les changements importants pour les jeunes, est un bel exemple de mesure d'impact concrète, utile, et réellement portée par le terrain. »

« Nous avons accompagné les lauréats dans la mise en place d'une évaluation quantitative structurée, avec des enquêtes menées avant, après les accompagnements. Nous avons obtenu des données consolidées à l'échelle du programme, et des résultats utiles à chaque association pour mieux comprendre l'évolution des jeunes, de la confiance en soi, à la projection vers l'avenir ou le bien-être. »

Isabelle Foucher, Analyste en évaluation d'impact social à Impact Track



LE DÉROULÉ DU PROGRAMME

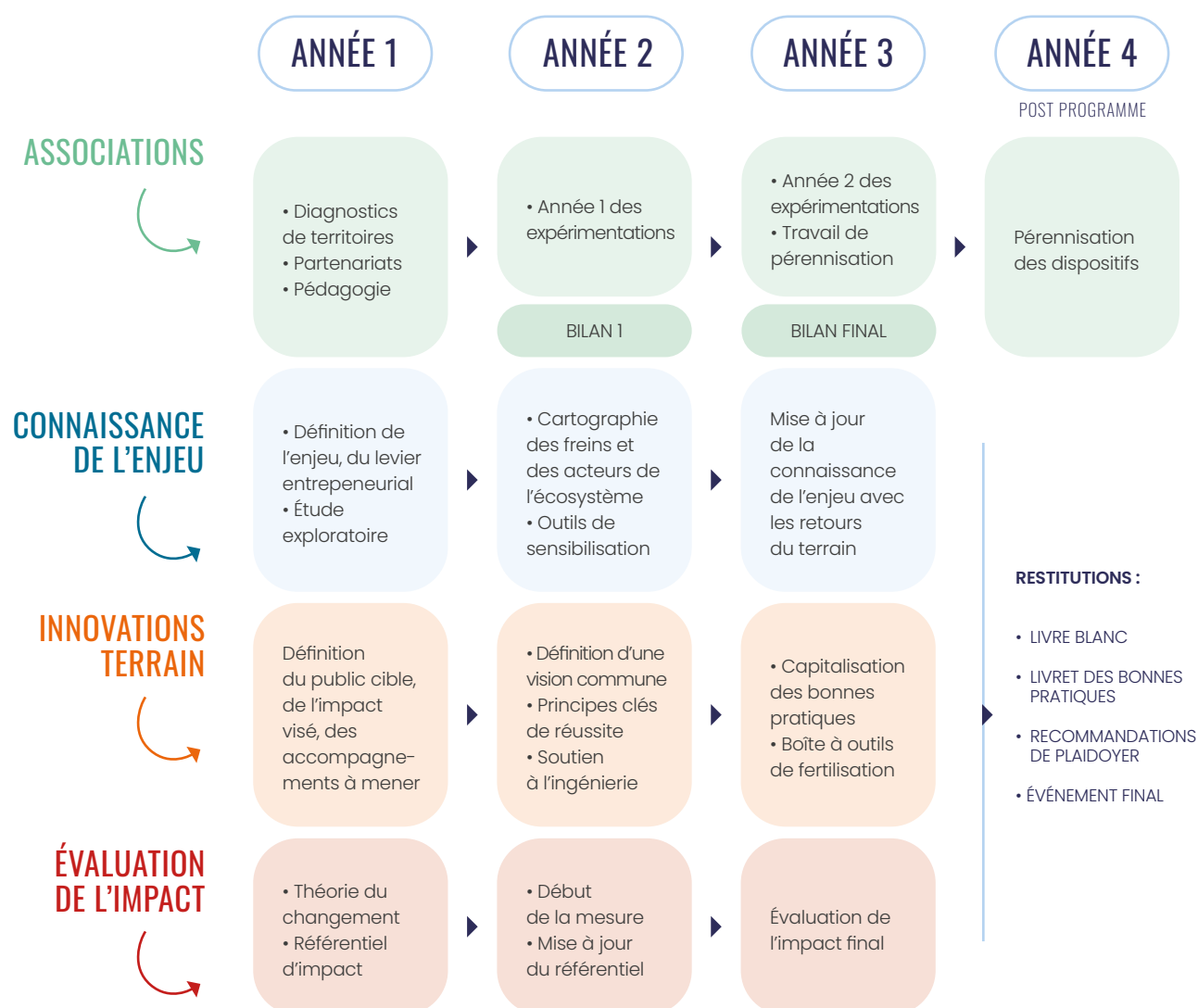
Le travail du collectif *Entr&prends ton Avenir* s'est articulé autour :

- **D'ateliers entre les associations lauréates**, facilités par les partenaires de R&D et la Fondation Entreprendre, pour les outiller et renforcer leurs capacités d'actions, partager les bonnes pratiques, échanger et avancer sur des problématiques liées au déploiement de leurs programmes (en présentiel tous les 6 mois).
- **De séminaires rassemblant associations, mécènes et partenaires de R&D**, pour faire des points d'étapes et bilans du programme, approfondir certaines problématiques transverses et avancer collectivement sur la capitalisation du programme (en présentiel tous les 6 mois).

- **De suivis trimestriels entre les associations et la Fondation Entreprendre** afin de piloter les avancées de chacun et les besoins pour la suite du programme.

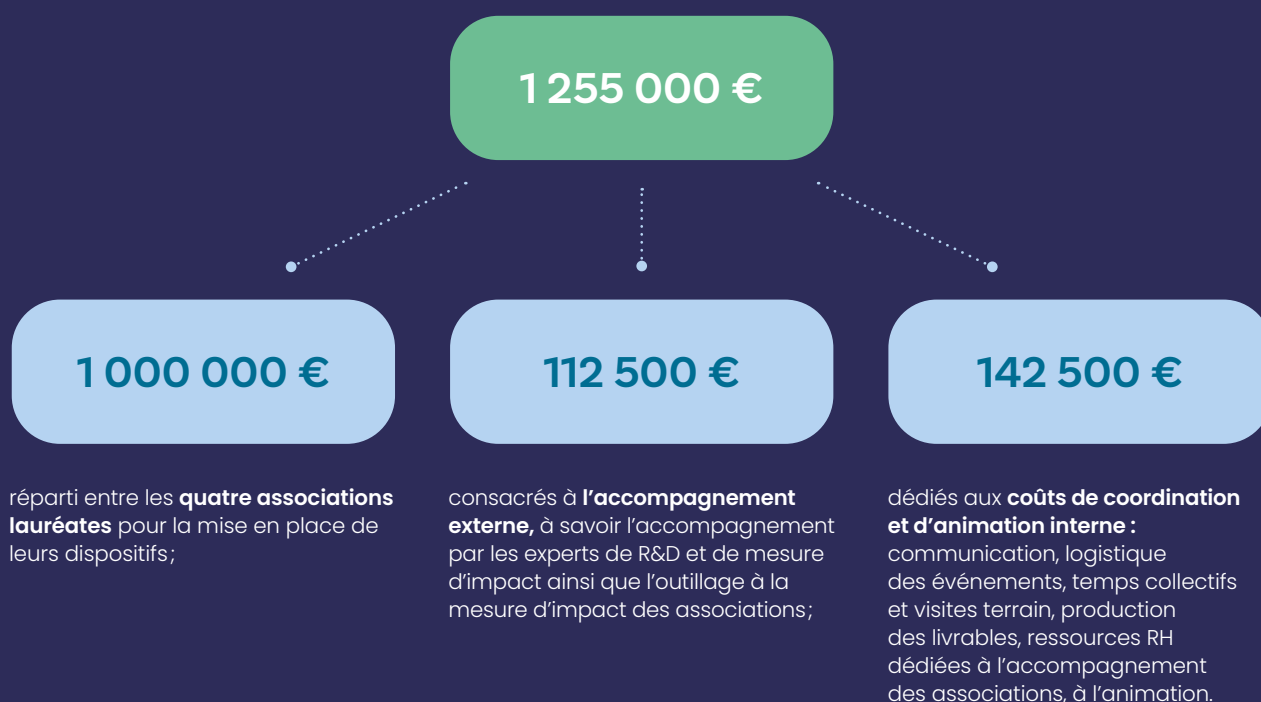
En parallèle, les associations ont déployé leurs actions terrain et travaillé à leur mesure d'impact. Les détails des dispositifs et de leur impact sont à retrouver dans les parties 3 (page 21) et 4 (page 38).

Le schéma suivant présente les thématiques principales et les temps forts du programme répartis sur les trois années d'action du collectif.

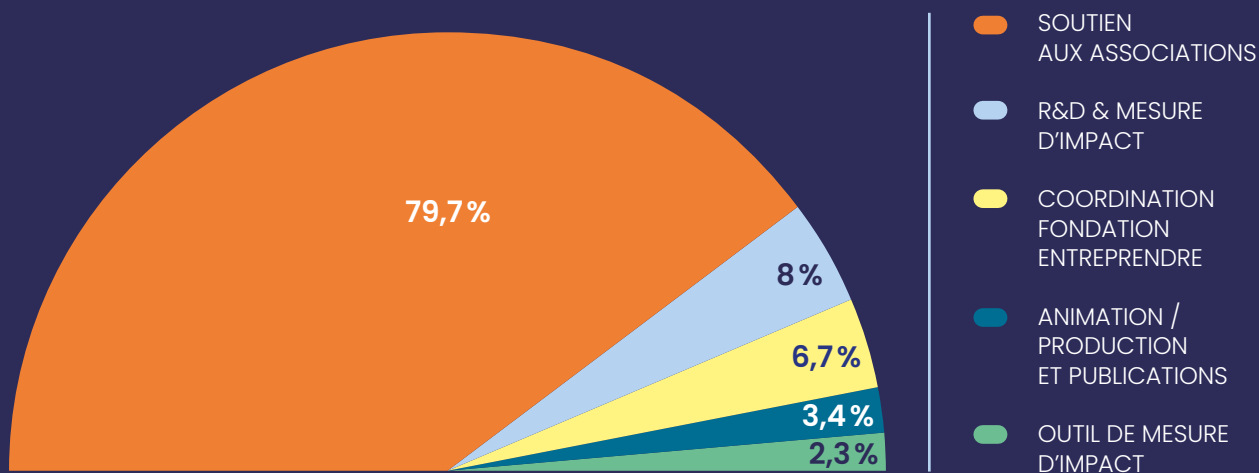


LE BUDGET DU PROGRAMME

Le budget total du programme *Entr&prends ton Avenir* était de 1 255 000 € pour les trois années.



RÉPARTITION DES CHARGES



Jeunesses en action : lever les freins, libérer le potentiel



INTRODUCTION

COMPRENDRE LES JEUNESSES

La jeunesse est un pilier essentiel du développement d'un pays, apportant innovation, dynamisme et renouveau, tant sur le plan économique que social et culturel. Pourtant, en France, une part significative des jeunes se retrouve en situation d'inactivité ou de décrochage.

NEET : NOT IN EDUCATION, EMPLOYMENT, OR TRAINING

Depuis 2010, la Commission européenne utilise l'acronyme NEET (Not in Education, Employment, or Training) pour désigner ces jeunes qui ne sont ni en emploi, ni en études, ni en formation¹. Le taux de NEET est l'indicateur officiel évaluant leur insertion sur le marché du travail et mettant en évidence la diversité de leurs situations.



des jeunes Français âgés de 15 à 29 ans étaient NEET en 2021. Un pourcentage qui varie fortement selon l'origine sociale et géographique des individus².

Derrière ces chiffres se cachent des parcours de vie marqués par des inégalités, des ruptures et des obstacles structurels entravant l'insertion professionnelle et sociale.

La situation de ces jeunes en rupture résulte d'une interaction complexe de facteurs individuels et structurels. Sur le plan personnel, **un abandon scolaire précoce et un faible niveau de qualification constituent des freins majeurs à l'insertion professionnelle**. Parmi les jeunes ayant quitté le système éducatif, ceux disposant de moins de diplômes connaissent une situation particulièrement défavorable sur le marché du travail. En 2021, **43%** des jeunes sortis sans diplôme ou avec uniquement le diplôme national du brevet (DNB) étaient « à l'arrêt »³. D'autres déterminants viennent aggraver ces inégalités, notamment la parentalité – en particulier la monoparentalité –, des problèmes de santé ou une situation

de handicap, ainsi que la résidence dans des territoires ruraux ou des petites villes, souvent marqués par un manque d'opportunités économiques locales et des problèmes de mobilité.

L'évolution rapide du marché du travail, notamment avec l'automatisation des métiers, aggrave par ailleurs ces difficultés, en fragilisant les emplois peu qualifiés et en amplifiant les barrières pour ceux qui ne disposent pas des compétences nécessaires à l'adaptation⁴.

La situation de ces jeunes est rarement choisie : **près de trois jeunes « à l'arrêt » sur quatre recherchent activement un emploi ou attendent la signature d'un contrat**. Mais n'étant pas toujours inscrits auprès des agences pour l'emploi, de nombreux jeunes restent en marge des dispositifs d'accompagnement, ce qui complique leur identification par les pouvoirs publics et donc leur prise en charge par les acteurs territoriaux.



L'ACCOMPAGNEMENT PAR LE LEVIER ENTREPRENEURIAL : UN MOTEUR DE REMOBILISATION DES JEUNES ?

En dépit de ces obstacles, ces jeunes disposent de nombreux atouts, notamment leur résilience face à l'adversité, leur créativité, ainsi que leur aisance avec les outils numériques (en dehors des démarches administratives numériques). La majorité d'entre eux aspirent à s'engager, mais se heurtent à un manque de soutien dans les premières étapes de leur insertion⁵. Lorsqu'ils bénéficient d'un accompagnement adapté pour mobiliser leurs savoir-faire, ils ne se contentent pas de retrouver une dynamique individuelle : **ils peuvent devenir des moteurs de changement pour leurs familles et leurs territoires.**

Le levier entrepreneurial apparaît donc comme un outil adapté aux difficultés d'insertion des jeunes en rupture avec le système éducatif et le marché du travail. En effet, en offrant une alternative aux parcours académiques traditionnels, il permet de renouer avec **l'apprentissage par l'action, par le «faire»**. Pour les jeunes sans qualification, cela constitue une opportunité unique d'émancipation.



FOCUS



LE LEVIER ENTREPRENEURIAL : UNE VISION ÉLARGIE DE L'ENTREPRENEURIAT

La notion de «levier entrepreneurial» est le fait d'utiliser l'entrepreneuriat et son accompagnement comme un outil pour produire des effets positifs sur les individus, les territoires, l'économie et la planète.

L'Observatoire de l'utilité d'entreprendre de la Fondation Entreprendre identifie quatre dimensions à l'entrepreneuriat :

- 1 **La posture** : l'état d'esprit entrepreneurial basé sur la curiosité, la prise d'initiative, la créativité, l'engagement.
- 2 **L'intention** : la capacité à transformer une envie en objectif concret et une idée de projet viable.
- 3 **Le projet** : la mise en œuvre concrète de l'idée par la création d'une organisation qui mobilise des moyens humains et financiers.
- 4 **La coopération** : le fait qu'une démarche entrepreneuriale s'appuie et favorise la coopération entre acteurs.

Chacune de ces dimensions produit des effets positifs qui lui sont propres. Ainsi, le levier entrepreneurial va bien au-delà de la création d'entreprise, car il s'agit également, voire en premier lieu, d'insuffler une nouvelle dynamique, de développer de nouvelles compétences indispensables à l'insertion, de construire la confiance en soi, de s'engager dans des projets porteurs de sens et de **permettre à chacun d'exprimer son potentiel.**

Le levier entrepreneurial devient alors **un levier de développement du capital humain**, dont se saisissent certaines associations d'accompagnement des jeunes, afin de leur ouvrir des perspectives professionnelles, tout en stimulant l'innovation individuelle et collective.

UN IMPACT TRANSFORMATEUR SUR LES JEUNES

En s'engageant dans une démarche entrepreneuriale, les jeunes gagnent en estime d'eux-mêmes, en autonomie et en compétences transversales. Ils développent des aptitudes essentielles, telles que la collaboration, la gestion de projet, ou encore la résilience. Pour certains, ces expériences représentent un véritable tournant dans leur parcours, leur permettant de regagner confiance après des expériences scolaires ou professionnelles marquées par des événements vécus comme des échecs.

FREINS ET DÉFIS DE LA DÉMARCHE ENTREPRENEURIALE DANS LA REMOBILISATION DES JEUNES

Une preuve supplémentaire de l'impact (re)mobilisateur de l'entrepreneuriat sur les individus réside dans **l'intérêt croissant des jeunes pour ce mode d'activité.**



39%

des Européens âgés de 15 à 30 ans souhaiteraient entreprendre⁶. Pourtant des obstacles entravent l'accessibilité de l'entrepreneuriat et l'efficacité des dispositifs d'accompagnement. Seuls **4%** des jeunes de l'Union européenne ont ainsi créé leur propre entreprise⁷.

Ce taux de création, bien en deçà de l'enthousiasme exprimé pour l'entrepreneuriat, souligne l'existence de freins structurels. Par ailleurs, il existe une **inégalité d'accès aux opportunités entrepreneuriales, qui affecte particulièrement les jeunes en situation de vulnérabilité.**

OBSTACLES EXTERNES ET STRUCTURELS

Les jeunes qui souhaitent explorer la piste de la création d'entreprise font face à de nombreux défis, notamment celui de **l'accès aux financements**. Beaucoup de jeunes ne disposent pas des garanties financières, de statut adapté ou de revenus fixes, nécessaires pour obtenir des prêts bancaires ou bénéficier des dispositifs publics, souvent en raison de leur manque d'historique financier ou de leur profil jugé à risque.

Un autre obstacle majeur réside dans **l'accès limité à la formation et aux réseaux professionnels**. Les jeunes issus de territoires ruraux ou de milieux défavorisés sont davantage pénalisés. Ce manque de connexions **restreint leur accès au marché du travail, leur capacité à repérer les opportunités, à bénéficier de conseils adaptés, et à intégrer des écosystèmes entrepreneuriaux dynamiques**. Cette situation reflète souvent une **méconnaissance des normes, des codes et des savoir-être attendus dans le monde du travail**.

Par ailleurs, les démarches administratives représentent une contrainte non négligeable. La complexité des démarches liées à la création d'entreprise peut décourager les jeunes, en particulier ceux qui ne bénéficient pas d'accompagnement individualisé. Il est donc essentiel de **simplifier ces procédures afin d'encourager l'initiative entrepreneuriale chez les jeunes⁸**.

LES FREINS PÉRIPHÉRIQUES RENCONTRÉS PAR LES BÉNÉFICIAIRES

Les associations du collectif ont identifié **plusieurs freins chez les jeunes qu'elles accompagnent**, tels que :

- Des difficultés de mobilité, par exemple, liées à un accès limité aux transports.
- Des problèmes d'accès au logement.
- Des situations de discrimination fondées sur l'origine, la religion, le genre, l'orientation sexuelle, ou d'autres formes d'exclusion sociale.
- Des difficultés financières et de revenu, pour subvenir aux besoins essentiels.



Pour en savoir plus
-> **Outil 5 en page 56 :**
« Lever les freins des jeunes vers l'entrepreneuriat ».

OBSTACLES INTERNES CHEZ LES JEUNES

Au-delà des barrières structurelles, les jeunes doivent également faire face à des freins internes, au premier rang desquels figure **le manque de confiance**. Bien que les investissements dans la formation à l'entrepreneuriat aient progressé ces dernières années, les jeunes restent peu nombreux à se considérer comme dotés des compétences nécessaires.



Le taux est encore plus faible en France, où seuls **30%** des 18-30 ans s'estiment préparés à entreprendre⁹.

Ces freins internes, souvent personnels, sont aussi le produit de lacunes sociétales et d'un manque d'accompagnement structuré. **Le déficit de confiance en soi est particulièrement répandu chez celles et ceux ayant connu des difficultés scolaires ou des parcours professionnels précaires**, renforçant leur hésitation à prendre des risques et à s'engager dans des projets innovants¹⁰.

La peur de l'échec et l'aversion au risque constituent également des entraves majeures. Dans une société où l'échec est encore largement stigmatisé, de nombreux jeunes hésitent à entreprendre par crainte de ne pas réussir. **45%** des jeunes Européens interrogés ont indiqué que la peur de l'échec les avait empêchés de lancer leur propre projet entre 2018 et 2022. Ce phénomène est amplifié en France par l'absence d'une véritable culture de l'apprentissage par l'erreur dans le système éducatif, où **l'échec est souvent perçu comme définitif plutôt que comme une étape d'apprentissage**.

FREINS SPÉCIFIQUES LIÉS À LA SANTÉ MENTALE

Enfin, les troubles psychologiques, tels que l'anxiété et la dépression, influencent cette dynamique.

LA SANTÉ MENTALE CHEZ LES JEUNES

9% **20%**

Entre 2005 et 2021, la prévalence de la dépression est passée de **9% à 20%** chez les 18-24 ans;

8% **15%**

et de **8% à 15%** chez les 25-34 ans¹¹.

En 2020, parmi la population des 18-24 ans, les jeunes qui souffraient des taux de dépression les plus élevés n'étaient ni en formation ni en emploi, tandis que chez les 25-30 ans, il s'agissait de ceux qui étaient au chômage¹².

Les jeunes issus de groupes sociaux défavorisés font face à un risque plus élevé d'avoir des problèmes de santé mentale. Ils rencontrent aussi plus de difficultés pour accéder à des soins adaptés.

Ces problématiques psychologiques restent souvent marginalisées dans les dispositifs classiques d'accompagnement aux jeunes en situation de précarité ou de décrochage, réduisant ainsi leur capacité à se projeter vers l'avenir et à saisir les opportunités qui pourraient s'offrir à eux¹³.

Face à ces constats, la bonne prise en compte des besoins en santé mentale apparaît comme un enjeu crucial dans l'entrepreneuriat, d'autant plus qu'il repose sur une prise de risques dans un environnement incertain.





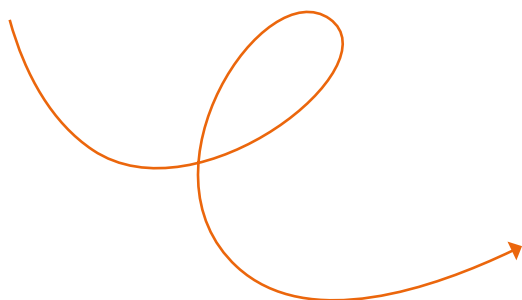
LA DIMENSION TERRITORIALE : SPÉCIFICITÉS LOCALES ET FRACTURES

Le territoire constitue un élément clé supplémentaire dans la capacité des jeunes à s'engager dans des dynamiques entrepreneuriales. En France, les spécificités locales, qu'elles soient urbaines ou rurales, génèrent des opportunités, mais aussi des fractures, exacerbant les inégalités chez les jeunes selon leur lieu de résidence.

INÉGALITÉS TERRITORIALES ET FREINS À L'ENTREPRENEURIAT

Certains jeunes vivant en milieu rural subissent un double isolement : géographique, en raison de l'insuffisance des services et des offres d'emploi dans divers territoires, et numérique, du fait d'une fracture technologique encore prégnante dans certaines régions¹⁴.

Par ailleurs, les espaces de coworking, les incubateurs et les programmes d'accompagnement entrepreneurial se concentrent principalement dans les grandes métropoles. Les jeunes issus de certains territoires ont moins de possibilités d'accéder à ces espaces et dispositifs que dans les quartiers plus favorisés et urbains. Les disparités en matière d'accès aux financements accentuent ces inégalités. D'après Bpifrance, **les jeunes entrepreneurs issus des zones rurales ou des quartiers prioritaires de la ville (QPV) ont plus de difficultés à obtenir des prêts bancaires**. Ainsi, **97%** d'entre eux lancent leur projet sans financement initial, ce qui freine la viabilité et le développement à long terme de leurs initiatives¹⁵.



LE RÔLE DU TIERS-ACCOMPAGNANT DANS LA DÉMARCHE DU JEUNE



Face aux obstacles structurels, personnels et territoriaux qui compliquent l'accès des jeunes à l'entrepreneuriat et à ses bénéfices, **l'accompagnement humain apparaît comme un levier essentiel** pour les remobiliser et soutenir leurs initiatives. Qu'il soit individuel ou collectif, le rôle de l'accompagnateur va au-delà d'un simple appui technique : **il instaure un cadre bienveillant, favorise une écoute active et apporte un soutien qui aide les jeunes à surmonter leurs craintes et à révéler leur potentiel.**

Un accompagnement adapté par un mentor, un professionnel de l'accompagnement de jeunes, ou par l'intégration d'un jeune à un collectif tel que proposé par les associations du programme *Entr&prends ton Avenir*, **augmente significativement les chances de réussite d'un projet entrepreneurial, ou de toute autre forme de parcours de remobilisation, en particulier pour les jeunes en situation de décrochage**¹⁶.

Cet impact s'explique en partie par le rôle fondamental des compétences non cognitives, telles que la **conscience professionnelle, la stabilité émotionnelle et l'ouverture à l'expérience**. Ces traits influencent non seulement la réussite éducative, l'accès à l'emploi et les revenus, mais aussi des aspects plus larges du quotidien, comme la santé. Contrairement aux compétences cognitives, qui se développent principalement dans l'enfance, celles-ci peuvent être renforcées tout au long de la vie, par des interventions ciblées, ce qui en fait un levier clé des programmes d'accompagnement des jeunes.

Cet accompagnement est d'autant plus crucial pour les jeunes en situation d'arrêt, confrontés à des difficultés liées au décrochage scolaire, au chômage et à la marginalisation sociale. Des dispositifs axés sur le renforcement des compétences psychosociales, le mentorat, l'accompagnement personnalisé et l'immersion professionnelle leur permettent de développer des ressources essentielles : résilience, motivation et confiance en soi, autant de qualités indispensables pour surmonter les obstacles à l'insertion.

En comblant les lacunes tant techniques que sociales, les accompagnateurs jouent un rôle déterminant : **ils renforcent l'employabilité des jeunes, réduisent le risque d'exclusion sociale et favorisent une insertion durable sur le marché du travail.**



DÉFINITION ET TYPOLOGIE DES TIERS-ACCOMPAGNANTS

Cet accompagnement humain précieux ne repose pas nécessairement sur un proche du jeune ou un professionnel chargé de son suivi. Il est assuré par **une personne tierce de confiance**, dont la neutralité et la posture de facilitatrice favorisent l'autonomie des accompagnés, sans se substituer à leurs décisions. Ils seront désignés ici sous le terme de tiers-accompagnants.

Ces derniers regroupent une diversité d'acteurs, allant des **associations aux incubateurs, en passant par des mentors individuels**. À travers des approches pédagogiques innovantes, souvent basées sur l'apprentissage par l'action, ils jouent un rôle de catalyseurs **en connectant les jeunes aux ressources techniques, aux partenaires et aux opportunités essentielles à leur développement.**

Un tiers-accompagnant ne se limite pas à conseiller : il incarne un soutien entre pairs, co-construisant des solutions avec le jeune tout en renforçant son autonomie. Cette relation, fondée sur la confiance et le respect mutuel, **offre un cadre sécurisant propice à l'apprentissage** où le jeune peut oser, expérimenter et prendre des risques.



UN ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL ET D'ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES PROPICE AUX INITIATIVES COMME *ENTR&PRENDS TON AVENIR*

L'accompagnement des jeunes vers l'entrepreneuriat repose sur un écosystème à la fois riche et interconnecté, où interviennent de nombreux acteurs aux compétences et expertises variées, avec entre autres :

- **Les associations** représentent souvent la première ligne de soutien pour les jeunes les plus éloignés du marché de l'emploi ou de la formation. Leurs approches sont diversifiées : accompagnement individuel et/ou collectif aux compétences entrepreneuriales (associations *Entr&prends ton Avenir*), solutions adaptées aux difficultés d'accès aux financements traditionnels via du microcrédit, des formations ou ateliers gratuits (Adie), mentorat intergénérationnel (Moovjee)... Certaines proposent en outre des parcours complets d'incubation, et offrent ainsi aux jeunes des espaces d'innovation et d'expérimentation, et les inscrivent dans une communauté d'entraide ancrée dans le tissu local, composée d'entrepreneurs, mentors et institutions (makesense, Enactus, Live For Good...).
- **Les acteurs publics et parapublics** jouent également un rôle prépondérant dans l'écosystème. **France Travail, les Missions Locales, et les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI)** agissent comme de véritables catalyseurs à l'échelle locale, en développant leurs propres accompagnements, ateliers et services dédiés. Ils facilitent l'accès des jeunes à des dispositifs nationaux, tels que les aides à la formation.
- **Les dispositifs européens** : certains dispositifs, tels qu'Erasmus + ou la Garantie Européenne pour la jeunesse, ouvrent de nouvelles opportunités d'insertion professionnelle, de formation, de mobilité et de coopération transfrontalière. Ces programmes coordonnent les institutions européennes, les pouvoirs publics nationaux et locaux ainsi que divers acteurs afin de proposer des dispositifs dans un référentiel structuré et commun.



La force de cet écosystème réside avant tout dans le potentiel de synergies entre ses différents acteurs. Les associations apportent une connaissance fine du terrain et une proximité directe avec les jeunes, tandis que les institutions publiques fournissent un cadre réglementaire, un soutien logistique indispensable et parfois, un soutien financier. Le secteur privé, quant à lui, intervient souvent par le biais du mécénat ou mécénat de compétences ainsi qu'en mettant à disposition des infrastructures et des ressources matérielles.

En favorisant les décloisonnements institutionnels et sectoriels, les partenariats public-privé solides et en renforçant les collaborations inter-associatives, **il devient possible de proposer un accompagnement cohérent, personnalisé et accessible**, à la hauteur des défis complexes auxquels les jeunes sont confrontés.

C'est dans cette dynamique que s'inscrit le collectif à impact *Entr&prends ton Avenir*. **Il fédère des mécènes et associations, qui déploient localement et en coopération avec les acteurs de leurs territoires des dispositifs concrets pour accompagner les jeunes dans leur remobilisation grâce au levier entrepreneurial.**

UNE JEUNESSE EN ACTION POUR UNE SOCIÉTÉ EN MOUVEMENT

Les constats réalisés ici montrent que la situation des jeunes « à l'arrêt » n'est pas une fatalité, mais une situation qui appelle à une mobilisation collective, à l'élaboration de solutions sur mesure et à la construction d'une vision partagée.

Les freins et défis identifiés, qu'ils soient d'ordre interne, structurel ou territorial, constituent des éléments à prendre en compte dans la construction d'offres adaptées adaptées aux spécificités des jeunes et des territoires. Une approche territorialisée, articulant des stratégies globales avec des actions locales, s'impose afin de réduire les fractures géographiques et favoriser une mobilisation harmonieuse sur l'ensemble du territoire.

L'entrepreneuriat émerge ainsi comme un levier stratégique et puissant pour remobiliser ces jeunes. Il leur permet de reprendre confiance en eux, de développer des compétences polyvalentes, de s'investir dans des projets porteurs de sens, et de s'inscrire dans des dynamiques positives au cœur de leur territoire.

Enfin, l'ambition d'une dynamique durable des jeunes repose sur un engagement collectif. Associations, entreprises, pouvoirs publics, collectivités et citoyens doivent travailler ensemble pour construire un cadre favorable à l'épanouissement de cette jeunesse. Cela implique non seulement d'offrir des ressources et des opportunités concrètes, mais aussi d'instaurer une véritable culture de la confiance, de l'autonomie et de l'innovation sociale, afin de donner à la jeunesse les moyens d'agir, de s'affirmer et de participer activement à la transformation sociale et économique du pays. Il s'agit donc d'accompagner les jeunes pour qu'ils se relèvent, créent, innover et s'engagent pour entreprendre leur avenir.



SOURCES

1. Timoteo, Joaquim. *Jeunes Européens non insérés : de la prise en compte des NEET à la « garantie jeunesse »*. Rapport. Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), 2016.
 - 2, 3. Vuillier-Devillers, Flore, Meriam Barhoumi, et Justine Klipfel. « En 2021, 13 % des jeunes ne sont ni en emploi, ni en études, ni en formation ». Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), 2023.
 4. McKinsey Global Institute. *Automation and the Future of Work*. 2018.
 5. Benoît Drapeau, Témoignages jeunes CEJ (Missions Locales Pays de la Loire), 2023.
 - 6, 7, 9. OECD/European Commission. *The Missing Entrepreneurs 2023: Policies for Inclusive Entrepreneurship and Self-Employment*. OECD Publishing, 2023.
 - 8, 10, 14. OCDE. *Breaking Barriers: Youth Entrepreneurship in Europe*. 2020.
 11. Léon, Carole, Emmanuelle du Roscoät, et François Beck. *Prévalence des épisodes dépressifs en France chez les 18-85 ans : Résultats du Baromètre Santé 2021*. Santé publique France, 2023.
 12. Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES). *Premiers résultats des enquêtes de santé publique de l'INSERM sur la Covid-19 : facteurs de risque individuels et sociaux*. Ministère des Solidarités et de la Santé, 2020.
 15. Bpifrance. *Entreprendre dans les quartiers : libérer tous les potentiels*. 2023.
 16. IAE Metz. *Former des jeunes à l'entrepreneuriat : La question du tiers-accompagnant*. 2019.
-
- Caroleo, Francesco E., Antonella Rocca, Pasquale Mazzocchi, et Claudio Quintano. "Being NEET in Europe Before and After the Economic Crisis: An Analysis of the Micro and Macro Determinants." *Social Indicators Research* 149 (2020) : 991-1024.
- Coopérative Tiers-Lieux. *Panorama des tiers-lieux en Nouvelle-Aquitaine 2024*. Juin 2024.
- Deci, Edward L., et Richard M. Ryan. "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior." *Psychological Inquiry* 11, no. 4 (2000) : 227-268.
- European Commission. *Evaluating Youth Programs : A Strategic Guide*. 2023.
- Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISED). *Évaluation de Futurpreneur Canada*. Gouvernement du Canada, 2024.
- Isenberg, Daniel. "How to Start an Entrepreneurial Revolution." *Harvard Business Review*, 2010.
- Lewin, A. "49% of Founders Say They're Considering Quitting Their Startup This Year." *Sifted*, 11 mars 2024.
- Melchior, Maria, A-M Florence, C. Davisse-Paturet, B. Falissard, C. Galéra, J-B Hazo, C. Vuillermoz, J. Warszawski, F. Dione, et A. Rouquette. "Labor Market Participation and Depression During the COVID-19 Pandemic Among Young Adults (18 to 30 Years): A Nationally Representative Study in France." *Frontiers in Public Health* 10 (2022)
- OCDE. *Future-Proofing Youth: Policies for a Changing World*. 2022.
- OCDE. *The NEET Challenge: What Can Be Done for Jobless and Disengaged Youth?* OECD Publishing, 2016.
- Partnership between the European Commission and the Council of Europe in the Field of Youth. *The Entrepreneurial Mindset as a Key Factor for Youth Employability and Youth Entrepreneurship and the Role of Youth Work in Europe*. Conseil de l'Europe, 2023.
- Rogers, Carl. *Client-Centered Therapy*. Cambridge, MA: The Riverside Press, 1951
- Youth Business International. *Youth Entrepreneurship and Its Impact*. 2020.

3 — Bilan des expérimentations terrain et de leur impact



VISION COMMUNE ET THÉORIE DU CHANGEMENT

Le programme *Entr&prends ton Avenir* réunit financeurs, associations et acteurs de terrain autour d'une vision commune : **des jeunes confiants en leur avenir et des territoires confiants en leurs jeunes, équipés pour les accompagner vers leur projet de vie.**

Face aux défis croisés de la jeunesse et des territoires, il est essentiel que chaque jeune puisse construire son avenir en lien avec son environnement. Cet engagement collectif s'appuie sur trois piliers :

- 1 Permettre aux jeunes de **développer des compétences transversales.**
- 2 **Encourager l'esprit entrepreneurial.**
- 3 **Reconnaître le rôle des jeunes** comme acteurs du changement.

La jeunesse détient un potentiel de transformation sociale. L'engagement du collectif est de lui offrir les moyens concrets d'accéder à une vie digne, à l'émancipation et avoir sa place dans la société. En formalisant des outils et des pratiques efficaces avec les parties prenantes locales, le collectif impulse de nouvelles dynamiques en faveur des jeunes et de contribuer à une mobilisation structurée et durable.

L'objectif est double : (re)mettre les jeunes en mouvement et renforcer la collaboration au sein des territoires tout en diffusant des approches innovantes pour répondre aux enjeux des jeunes.

Afin d'atteindre ces objectifs, d'évaluer l'évolution du programme et de capitaliser sur les apprentissages, une théorie du changement a été élaborée par les membres du collectif. Pensée comme un outil évolutif, elle a structuré la démarche d'impact et guidé les actions du collectif afin d'en renforcer les effets.

Cette approche repose sur la mobilisation de ressources variées mises à disposition par le collectif (associations partenaires, financements, accompagnement stratégique) pour déployer un programme structurant destiné aux jeunes de 16 à 25 ans.

Multiniveau, cette théorie du changement met en évidence l'impact des actions menées sur quatre cibles : les jeunes, les acteurs du territoire et l'écosystème institutionnel, les perceptions sociétales et les modèles de développement de projets à impact.



UN PARCOURS STRUCTURANT POUR LES JEUNES

Dans un premier temps, des activités spécifiques ont été déployées au sein des dispositifs associatifs, pour générer des résultats concrets avec les jeunes :

- **Acquisition de compétences** favorisant leur employabilité et leur autonomie.
- **Renforcement de leur ancrage local** à travers des interactions sociales et professionnelles.
- **Émancipation** via un accompagnement adapté.
- **Amélioration de leur bien-être émotionnel**, notamment grâce au gain de confiance en soi.

La finalité était de permettre aux jeunes de devenir pleinement acteurs de leur parcours, en trouvant leur place tant sur le plan personnel que professionnel. La notion de «**sortie positive**» constituait ainsi une dimension centrale de l'impact recherché : tous les jeunes n'étaient pas amenés à créer une entreprise à l'issue du programme, mais à progresser de façon significative vers leurs objectifs personnels et professionnels.

LES SORTIES POSITIVES DU PROGRAMME ENTR&PRENDS TON AVENIR



Au cours du programme, le collectif *Entr&prends ton Avenir* a créé sa propre définition des « sorties positives », afin de s'émanciper des définitions officielles. Ces dernières sont insuffisantes pour décrire les résultats des dispositifs portés et les spécificités de l'accompagnement de jeunes en rupture de parcours par le levier entrepreneurial.

En effet, au regard des freins rencontrés par les jeunes en entrée de parcours, il fut essentiel de considérer comme « positives » des sorties où les jeunes avaient profondément évolué (compétences, posture, connaissance de soi et de son environnement...) même si cela ne se traduisait pas dans l'immédiat par un retour dans un parcours considéré comme structurant.

Ce travail de co-construction entre associations du collectif, acteurs de R&D et mécènes du programme a abouti à une définition reflétant la multiplicité des parcours et situations des jeunes accompagnés.

DÉFINITION :

Dans le cadre du programme, toute sortie est considérée positive quand un.e jeune a pu renforcer son estime de soi, clarifier sa vision de l'avenir et/ou de son environnement, et passe à l'action de manière plus autonome.

Cette définition a été déclinée en **deux types de sorties positives distinctes, mais non exclusives** :

— SORTIE POSITIVE « PARCOURS »

Il s'agit de situations où le jeune passe à l'action et se réinscrit dans un parcours structurant :

- il crée **un projet entrepreneurial** ou s'engage dans sa mise en œuvre ;
- il reprend **un parcours de formation** (études supérieures, formations qualifiantes ou professionnelles) ;
- il accède à **un emploi**, une alternance, un service civique ou une autre activité professionnelle structurante.

— SORTIE POSITIVE « ÉLARGIE »

Il s'agit de situations où le jeune sort du programme en ayant progressé significativement sur des dimensions personnelles ou relationnelles :

- il a renforcé **sa confiance en soi** et son sentiment de légitimité ;
- il a acquis une **meilleure compréhension de lui-même** (ses capacités, ses freins pour avancer, ses leviers de développement...) et a acquis de **nouvelles compétences** concrètes et applicables (coopération, prise d'initiative, esprit critique, créativité, etc.) ;
- il a élargi son **réseau** et son **ancrage territorial** ;
- il a acquis une **plus grande clarté de son environnement socio-économique**, ce qui lui donne des clés pour agir.

Ces définitions des sorties positives Entr&prends ton Avenir sont celles utilisées dans la suite de ce livre blanc, notamment dans l'étude d'impact du programme.



UN IMPACT SUR LES ACTEURS DU TERRITOIRE EN LIEN AVEC LES JEUNES

En parallèle, le collectif avait pour but de sensibiliser et de mobiliser les acteurs qui entourent les jeunes, notamment les pouvoirs publics. Cela s'est traduit par l'identification des ressources suivantes :

- **une plus grande coopération** entre les acteurs publics et privés;
- **le développement de projets locaux** visant à mieux accompagner les jeunes;
- **des effets systémiques**, notamment l'outillage des acteurs du territoire, une évolution des perceptions sur la jeunesse et l'entrepreneuriat, et un renouvellement des modèles de soutien aux jeunes.



UNE TRANSFORMATION DES MENTALITÉS ET DES MODÈLES DE SOUTIEN

Au niveau sociétal, la visibilité et la diffusion des enseignements du programme visent à **encourager le financement de nouvelles initiatives similaires** à celles des associations lauréates d'Entr&prends ton Avenir.

Sur le long terme, le collectif souhaite que ces dynamiques favorisent la prise de conscience du grand public de l'importance de tels dispositifs et entraînent une évolution des formes de soutien institutionnelles et philanthropiques.

Pour en savoir plus
-> **Outil 9** en page 57 : « Théorie du changement – Référentiel de mise en pratique ».



Le schéma ci-dessous récapitule la théorie du changement du programme d'Entr&prends ton Avenir :

RESSOURCES

LE COLLECTIF D'IMPACT ENTR&PRENDS TON AVENIR

1
structure
encadrante
qui porte le projet

4
associations
lauréates

5
mécènes

2
structures
accompagnantes

3 ans
de programme

1,25 M€
de budget

A. JEUNES

B. TERRITOIRES/ ACTEURS
EN CONTACT AVEC JEUNES

C. MENTALITÉS

D. PROJETS

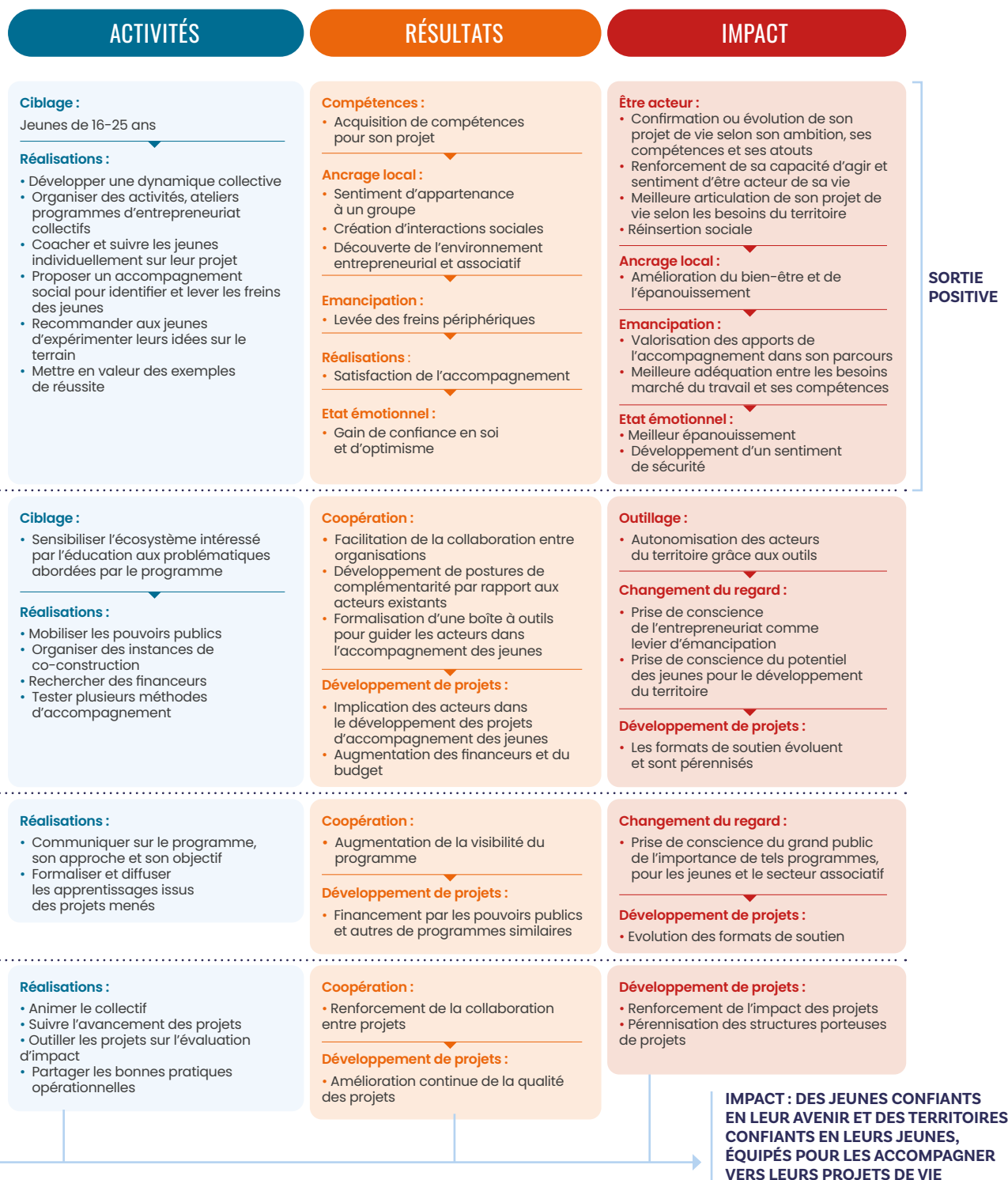
LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ASSOCIATIONS

À l'échelle des projets, des activités comme l'animation du collectif, l'outillage des acteurs et le partage de bonnes pratiques devaient aboutir à :

- Une coopération renforcée entre les associations engagées vers un même objectif.
- Une amélioration continue de la qualité des projets et de leur capacité à répondre aux besoins des jeunes.

Les effets court-terme attendus sont de renforcer l'impact des projets sur les bénéficiaires et d'assurer la pérennisation des associations accompagnant les jeunes.

Enfin, l'impact long terme recherché est de renforcer la confiance des jeunes en leur avenir et des territoires en leurs jeunes, en les équipant pour concrétiser leurs projets de vie.





FONDATION APPRENTIS D'AUTEUIL

L'OUVRE-BOÎTE

CONTEXTE ET INTENTION DU PROJET FINANCÉ DANS LE CADRE D'ENTR&PRENDS TON AVENIR

Le programme L'Ouvre-Boîte est né de la conviction qu'un projet entrepreneurial peut être un puissant levier de remobilisation et d'insertion pour les jeunes les plus éloignés de l'emploi. Déployé dans plusieurs grandes villes depuis 2017, il propose un accompagnement complet à des jeunes de 18 à 30 ans peu ou pas qualifiés, combinant formation, test en situation réelle, accompagnement personnel et social et mentorat.

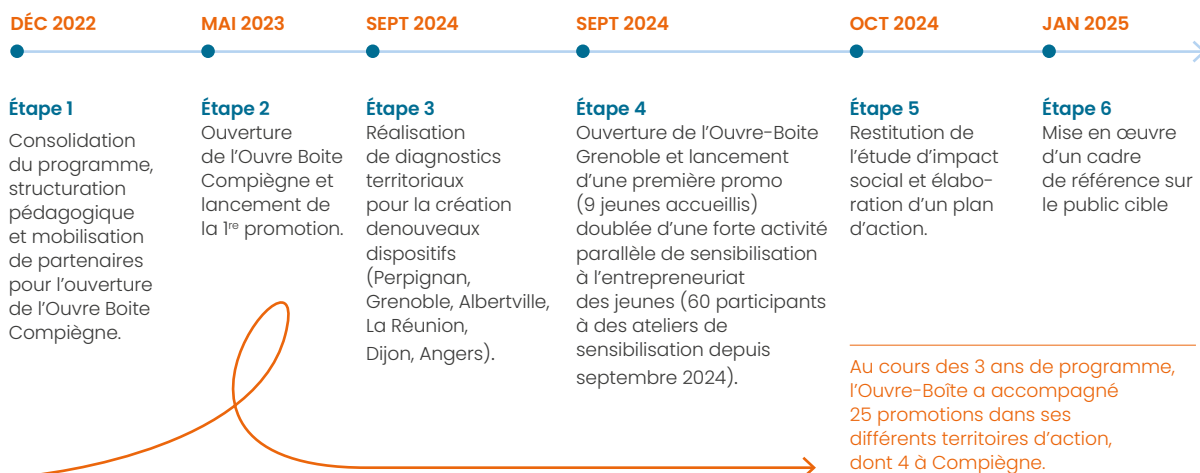


APPORT DU PROGRAMME ENTR&PRENDS TON AVENIR ET DU COLLECTIF

Ce programme a été un **accélérateur structurant** pour lancer et consolider le modèle économique d'un dispositif inédit dans un territoire rural (Picardie), où peu d'acteurs interviennent sur l'entrepreneuriat des jeunes précaires. Il a également agi comme **levier de structuration stratégique à l'échelle nationale** grâce à la **réalisation d'une évaluation d'impact social** et la **construction d'une stratégie nationale d'essaimage**.

La dimension collective a été précieuse : elle a permis aux équipes de l'Ouvre Boîte d'échanger au-delà de leur périmètre de coordination interne, de bénéficier d'un cadre d'intelligence collective élargi et de croiser leurs pratiques avec celles d'acteurs très divers. Les différents ateliers ont consolidé un socle commun de pratiques (mise en situation des jeunes) et de préoccupations (valorisation des compétences et de l'impact qualitatif des actions), mais aussi d'approfondir certaines thématiques transversales (atelier plaidoyer).

TIMELINE DES ACTIONS MENÉES



IMPACT QUALITATIF SUR LE PUBLIC CIBLE

Prendre appui sur le collectif pour restaurer le lien social, gagner en confiance et en légitimité.

- Pour les jeunes isolés socialement et/ou en tant qu'entrepreneurs, l'Ouvre-Boîte occupe une fonction de réassurance du lien social qui permet de se sentir légitime dans l'adoption d'une posture d'entrepreneur (**84%** des jeunes déclarent se sentir plus légitimes qu'avant en tant qu'entrepreneurs(ses) grâce au parcours d'accompagnement).
- L'Ouvre-Boîte a un effet significatif sur la confiance en soi et les softs skills de jeunes (simulations de pitch, ateliers de développement personnel, séances de sophrologie...).

Améliorer la capacité de structuration des jeunes

- L'Ouvre-Boîte donne la capacité aux jeunes d'entreprendre au sens large (pas uniquement sur leur projet entrepreneurial), à travers la transmission de compétences en gestion de projet : planification et organisation, comptabilité, communication, démarrage de partenaires...

« Passer un cap »

- La quasi-totalité (**94%**) des jeunes enquêtés déclarent avoir eu l'opportunité de franchir un cap dans leur projet professionnel, que celui-ci porte ou non sur une création d'entreprise.
- Plus de 8 jeunes sur 10 (**82%**) considèrent savoir davantage le sens qu'ils souhaitent donner à leur trajectoire professionnelle.
- Plus de 8 jeunes enquêtés sur 10 (**82%**) affirment que l'Ouvre-Boîte leur a apporté une aide précieuse pour créer leur entreprise.



« L'Ouvre-Boîte m'a permis de grandir autant en tant qu'humain que dans mon parcours d'entrepreneur. J'y ai acquis un savoir précieux, sur le savoir-être, la gestion financière ou l'art de vendre mon projet, que ce soit dans une discussion informelle ou un cadre plus commercial. Aujourd'hui, je me sens plus confiant dans mes projets et j'évolue au sein d'un réseau où je suis entouré de personnes de qualité. »

**Amanda, accompagné
par l'Ouvre Boîte Compiègne**

ENTRE 2023 ET 2025 :

456

jeunes ont été accompagnés par un
Ouvre-Boîte et **78** entreprises ont été créées.

76%

de sorties positives et dynamiques
(création d'entreprise/emploi/formation/
poursuite d'accompagnement intensif).

APPRENTISSAGES ET BONNES PRATIQUES

- **L'accompagnement global** s'appuie sur la conviction que le succès d'un parcours d'insertion implique la prise en compte de tous les champs de l'expérience du jeune (accès au droit, interactions sociales, santé mentale, valorisation des compétences).
- **La phase de test de l'activité** reste un axe fort du parcours des jeunes : elle leur offre l'opportunité de se confronter à la réalité, tester leurs capacités entrepreneuriales, gagner en confiance, faire évoluer leurs compétences et leur projet et éclairer leur choix d'orientation.
- **La valorisation des compétences** : la reconnaissance officielle des compétences acquises à l'issue du parcours entrepreneurial, notamment par des formations certifiantes, reste une ambition forte du programme (à ce jour, elle n'est possible qu'à Lyon). Elle renforce l'employabilité des jeunes, crédibilise leur expérience auprès des employeurs et valorise leur engagement dans le parcours, même en l'absence de création d'activité à l'issue.
- **La force du collectif** : la mixité des profils dans les promotions constitue un levier puissant d'apprentissage mutuel. Elle favorise l'ouverture, le décloisonnement, et l'émergence de dynamiques collectives positives, tout en rompant l'isolement souvent vécu par les jeunes.

ET ENSUITE ?

Le contexte de réduction de l'effort public en faveur de l'insertion invite plus à une logique de conservation de l'existant, que de déploiement du dispositif sur d'autres territoires. La sécurisation des programmes via les fonds structurels se poursuit, mais ne couvre pas l'ensemble des dépenses, d'où l'importance d'un recours à des fonds privés.

La communauté des Ouvre-Boîte poursuit néanmoins ses échanges autour de la valorisation des compétences, du plaidoyer et de l'amélioration continue du programme (accueil et accompagnement des jeunes décrocheurs ou des équipes à faire face à des jeunes en souffrance psychique...).



KUNACT, AZIMUTO ET CJD IMPACTOR

CONTEXTE ET INTENTION DU PROJET FINANCÉ DANS LE CADRE D'ENTR&PRENDS TON AVENIR

IMPACTOR est né du constat que les jeunes issus des Quartiers Politiques de la Ville (QPV) avaient un immense potentiel ne demandant qu'à être révélé, mais qui était éteint par une orientation subie des années auparavant. Ces jeunes montrent en effet une plus forte intention de réaliser un projet entrepreneurial que la moyenne nationale des jeunes en France, mais ils sont moins exposés à l'environnement de l'entrepreneuriat et l'ensemble des dispositifs : **35%** des jeunes issus de QPV affirment que travailler pour son propre compte constitue le choix de carrière le plus intéressant contre **24%** pour l'ensemble des Français*.

Ce constat a amené Azimuto, Kunact et le Centre des Jeunes Dirigeants à **construire conjointement le programme IMPACTOR, afin d'accompagner des jeunes issus de QPV vers la découverte de l'entrepreneuriat à impact**. Il s'adresse à des jeunes âgés de 18 à 25 ans, NEETs, mais accompagnés par une Mission Locale, avec un projet professionnel entrepreneurial ou une sensibilité à l'entrepreneuriat. Par un accompagnement de 6 semaines et une phase de mentorat, il leur

permet de découvrir la réalité de la création d'entreprise, de se découvrir eux-mêmes et leurs sensibilités à l'impact (environnemental, sociétal, ou de gouvernance), mais aussi d'affiner leurs compétences face au monde professionnel (développement des soft skills, apprentissage du réseau professionnel, comportement et posture, etc.).

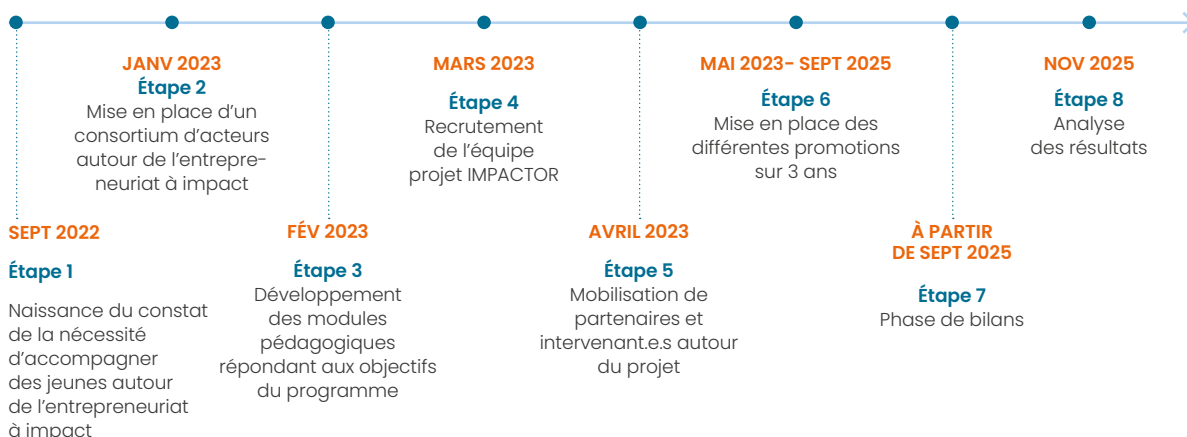
APPORT DU PROGRAMME ENTR&PRENDS TON AVENIR ET DU COLLECTIF

Entr&prends ton Avenir a favorisé la construction d'un partenariat à plusieurs associations et l'investissement de temps dans la conception, l'expérimentation et la formalisation d'un programme d'accompagnement impactant. Grâce à *Entr&prends ton Avenir*, il a été possible pour ces structures de travailler avec des jeunes inscrits en Mission Locale, ce qui n'était le cas d'aucune auparavant.

Ce collectif a également été riche en apprentissages pour Kunact et Azimuto, grâce aux échanges de bonnes pratiques sur l'accompagnement des jeunes entre associations, le partage des difficultés rencontrées sur le terrain, ou encore la possibilité de formuler ensemble des recommandations de plaidoyer.

* Enquête réalisée en 2021 par Ifop pour le compte de l'Observatoire de la création d'entreprise de Bpifrance

TIMELINE DES ACTIONS MENÉES



IMPACT DU PROGRAMME

— Réalisations et résultats :

99

jeunes ont intégré le programme dans **7 promotions** (Hauts-de-France et Île-de-France).

65

projets ont été formulés en fin de parcours.

77

entrepreneur.e.s et **59 mentors** ont été mobilisés auprès des jeunes d'IMPACTOR.

74%

à 6 mois, c'est le taux de sorties positives « parcours » (a créé son entreprise, a intégré un incubateur, a trouvé un emploi ou repris des études).

— Impact :

100%

des jeunes considèrent qu'ils sont capables de faire les choses aussi bien que la majorité des personnes en fin de parcours.

74%

se sentent capables de mener à bien leurs envies, leurs projets 6 mois après la fin de la promotion.

PROFIL DES JEUNES ACCOMPAGNÉS :

21 ans
de moyenne d'âge

38,6%
ont un diplôme en dessous du Baccalauréat

71,8%
vivent en QPV en moyenne sur les 2 premières promotions, puis **100%** venaient de QPV en 2024 et 2025.

APPRENTISSAGES ET BONNES PRATIQUES

Les jeunes participant.e.s rencontrent souvent des freins dans la construction de leur projet de vie, liés à des difficultés multiples : logement, finances, santé, problèmes familiaux, manque de confiance en eux... Ils ont par ailleurs rarement eu l'occasion d'explorer d'autres environnements que le leur.

L'accompagnement proposé leur permet de **clarifier, formaliser et engager leur projet, tout en les remettant dans une dynamique positive pour la suite**. Il contribue également à restaurer leur confiance, à révéler leur potentiel et à développer des compétences transversales utiles à la vie professionnelle, telles que l'expression orale, l'autonomie ou le travail en équipe. Le programme les invite à réfléchir à l'impact environnemental, social et sociétal de leurs initiatives, et les aide à prendre conscience de la nécessité de continuer à apprendre et se former avant de se lancer dans un projet entrepreneurial.

La pédagogie active d'éducation populaire portée par Azimuto, fondée sur l'apprentissage par l'action et le plaisir, favorise la cohésion du groupe et renforce le sentiment d'appartenance à la promotion.

Enfin, tout au long du parcours, les jeunes enrichissent leur réseau grâce à des rencontres inspirantes avec des entrepreneur.e.s et des acteurs de l'écosystème entrepreneurial de leur territoire.



« Grâce au programme je connais à peu près ce qui existe dans le 93 pour m'aider dans mon projet. On a des chances de réussir et il y a des gens qui sont là pour nous aider ».

Un jeune accompagné par Impactor

ET ENSUITE ?

Concernant la suite d'IMPACTOR, Azimuto a repris le projet à son compte, Kunact se retirant du projet. **Azimuto va mener une prochaine promotion à Paris en 2026.**

La **recherche d'un financement** est en cours afin de pérenniser le projet et établir des antennes indépendantes sur plusieurs régions en France en simultané, à partir de septembre 2026.

LES PARTENAIRES

- **Visites et interventions** : Suricats, l'ADIE, Les Rives Créatives, la MIEL, La Banque de France, I-engage, Go Entrepreneurs, GEIQ, Boutique en scène, ESS2
- **Associations** : Kunact, Azimut, CJD, Missions Locales (CODE, Lens-Liévin, Valenciennes), le CLAP, Créatives Factory
- **Financeurs** : Région des Hauts-de-France

PAROLES DE JEUNES

PARTIE 1

FONDATION APPRENTIS D'AUTEUIL

Astou

Participante à l'Ouvre-Boîte Compiègne, en cours de création d'un site de vente en ligne de vêtements pour enfants.

« L'Ouvre-Boîte m'a apporté plus de confiance, plus de facilité à parler de mon projet et le savoir-faire nécessaire pour constituer et entretenir mon réseau. C'était une expérience incroyable de pouvoir rencontrer de grands entrepreneurs. Ma fierté c'est d'être allé au bout du dispositif et d'appliquer les conseils reçus, notamment sur mon réseau professionnel. Mon objectif pour la suite, c'est de faire grandir mon projet, m'émanciper et, à terme, pouvoir aider les jeunes des futures promotions de l'Ouvre-Boîte. »



Kevin

Participant à l'Ouvre-Boîte Compiègne, création d'une entreprise de vente de sneakers en ligne.

« [Ce qui m'a poussé à rejoindre le programme, c'est] l'envie de me lancer dans l'entrepreneuriat et le fait que je n'avais pas tous les connaissances et éléments pour performer ! Je souhaitais avoir un cadre, acquérir du réseau, apprendre à m'organiser pour passer de l'idée au projet. Le moment le plus marquant du programme, ça a été ma rencontre avec mon mentor Valentin, membre du Réseau Entreprendre. Écouter son parcours m'a marqué à jamais. Ma fierté, c'est d'avoir changé et d'avoir compris l'importance de son réseau pour réussir, car, du fait de ma famille ou de mon quartier, je n'avais aucun réseau avant de rentrer à L'Ouvre-Boîte. C'est aussi de ne pas avoir baissé les bras malgré mes difficultés personnelles. Un conseil pour des jeunes qui voudraient entreprendre leur avenir : savoir se remettre en question ! »



KUNACT/ AZIMUTO



Adonis

Accompagné
par le programme Impactor.

« J'ai quitté l'école et je cherchais un petit peu des formations. Je me suis rapproché de la Mission Locale. C'est comme ça que j'ai entendu parler du programme Impactor. Le programme m'a pas mal aidé sur ma confiance en moi, sur le fait de mieux me connaître, etc., parce que je n'étais pas forcément quelqu'un qui se dévoilait beaucoup. Et le pitch, ça a été vraiment un gros déclic : 6 semaines avant, je n'aurais jamais pensé que je pouvais en être capable. Quand je me suis rendu compte à la fin, que j'avais parlé devant une cinquantaine de personnes qui m'écoutaient, qui croyaient en ce que je venais de dire, en ce que je veux faire... C'est vraiment quelque chose qui m'a rendu super fier. »



Zilal

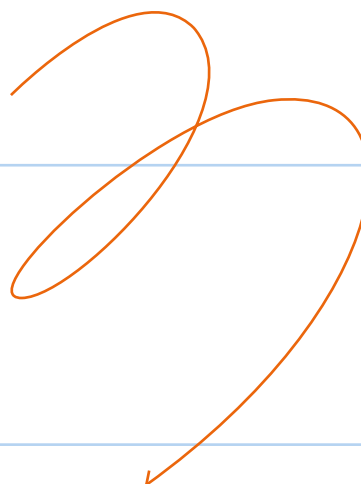
Accompagné
par le programme Impactor.

« J'ai toujours eu en tête de créer quelque chose et de travailler dans le social, mais je ne savais pas quoi faire jusqu'à ce que je fasse mon stage à la Mission Locale. Donc j'ai décidé de suivre le programme pour avoir les idées un peu plus claires. Le parcours m'a permis d'apprendre plein de choses dans le monde de l'entrepreneuriat et de rencontrer des gens que je n'aurais jamais rencontrés en temps normal. Ma fierté c'est que, grâce au programme, je suis en train de créer une association sportive avec l'un de mes camarades du parcours. »





OSONS ICI ET MAINTENANT KATAPULT



CONTEXTE ET INTENTION DU PROJET FINANÇÉ LE CADRE D'ENTR&PRENDS TON AVENIR

Au sens littéral, entreprendre, c'est commencer à faire quelque chose. C'est de ce point de départ qu'est parti Osons Ici et Maintenant pour construire le programme Katapult. Il vise à expérimenter des parcours d'accompagnement sur deux bassins de vie (Drôme et Pays de Redon) pour donner la chance à des jeunes de construire leur projet de vie. Il se positionne comme un laboratoire afin d'expérimenter sur ces territoires des approches nouvelles à même d'inspirer des politiques publiques et de nourrir des acteurs clés de la jeunesse.

La première année du projet (sept 2022-juin 2023) s'est basée sur l'organisation et l'animation de rencontres collaboratives territoriales pour identifier un parcours en complémentarité avec l'existant.

À partir de juin 2023, l'objectif était de permettre aux jeunes de changer d'état d'esprit, de développer des compétences transversales et de construire un projet de vie contributeur à travers un parcours en trois temps (mobilisation, exploration, projection).

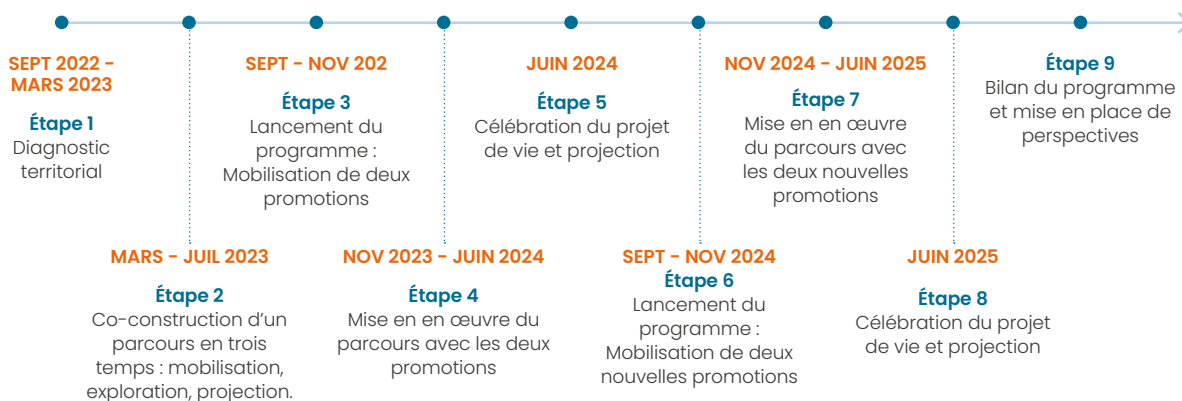
APPORT DU PROGRAMME ENTR&PRENDS TON AVENIR ET DU COLLECTIF

Ce parcours a permis d'intégrer des démarches entrepreneuriales dans les parcours de développement du pouvoir d'agir. Cela s'est manifesté notamment sur l'organisation de défis collectifs ou de festivals. Ces approches permettent aux jeunes de prendre confiance en eux et de dépasser leurs peurs. Ils ont découvert la méthodologie de projet adaptable à tous leurs projets (entrepreneuriat, projet de vie). Grâce au programme, Osons Ici et Maintenant a réalisé un premier SROI (Social Return On Investment) en interne et une base de plaidoyer.

Le collectif a également été une grande source d'apprentissage, de prise de recul et de motivation. Les autres projets ont aidé l'association à questionner ses pratiques d'accompagnement et se sentir soutenue, notamment lorsque les financements extérieurs se font plus rares.

Dans la Drôme, ces temps collectifs ont créé un lien concret entre Osons Ici et Maintenant et l'association Piments. Cela a été une vraie opportunité d'échange et de collaboration locale. Cela a également aidé à préciser davantage la dimension d'innovation du projet, en s'inspirant des expériences et des regards d'autres structures.

TIMELINE DES ACTIONS MENÉES



IMPACT DU PROGRAMME

50

jeunes ont suivi le programme entre 2023 et 2025 sur deux territoires avec une moyenne d'âge de 18 ans.

63%

des jeunes se sentent plus autonomes à la sortie du programme en 2024.

100%

des jeunes ont un diplôme inférieur ou égal au Bac en 2024. Leur niveau d'éducation a diminué entre les deux années.

69%

des jeunes déclarent avoir développé la compétence de coopération, avoir davantage confiance en eux et se sentir plus épanouis à la sortie du programme en 2024.

L'impact de Katapult – Entr&prends ton Avenir s'illustre essentiellement sur l'élan et la motivation redonnés aux jeunes.

Le programme Katapult a une forte capacité à travailler sur le changement d'état d'esprit et le développement de compétences. Il reste à travailler davantage le troisième étage de la fusée : **transformer ces acquis en un véritable projet de vie porteur de sens**, permettant un changement concret de situation entre l'entrée d'un jeune dans Katapult et sa sortie.



« Aujourd'hui, je me sens motivé, confiant sur l'avenir. J'ai l'impression d'avoir plus conscience des autres communautés qui m'entourent. »

Josué, promo Redon 2023-2024

« Ça m'a permis de me trouver et ça m'a fait évoluer, j'ai compris que j'étais capable de faire le travail qui me plaît. »

Maëva, promo BZH 2024-2025

« Le programme m'a permis de prendre du recul sur moi-même et de me sentir utile. »

Shana, promo BZH 2024-2025



APPRENTISSAGES ET BONNES PRATIQUES

- **La coconstruction avec les jeunes** : impliquer les participantes dans la conception et l'animation des temps leur permet de s'approprier le programme, de développer leur autonomie et d'oser davantage. Ils prennent conscience des possibilités qui leur sont offertes et de leur potentiel pour les saisir individuellement et collectivement en lien avec leur territoire et leur projet de vie.
- **L'ancrage territorial** : travailler main dans la main avec les acteurs locaux (associations, collectivités, entreprises) renforce la pertinence du programme et favorise des opportunités concrètes pour les jeunes.
- **L'agilité de notre programme adapté aux réalités des territoires ruraux** avec notamment les partenariats et les missions de service civique d'initiative.

ET ENSUITE ?

Les deux programmes vont être pérennisés avec des financements européens, notamment en Drôme et des financements issus du Conseil Départemental 44 pour le programme de Redon Agglomération. Des cofinancements ont été acquis ou sont en cours d'acquisition pour bien clôturer les budgets.

La question se pose plus pour septembre 2026 et, de façon générale, interroge le modèle économique de nos programmes Katapult.

RÉSEAU PIMENTS — ETAJ (ESPACES-TESTS POUR LES ACTIVITÉS DES JEUNES)

CONTEXTE ET INTENTION DU PROJET FINANCÉ DANS LE CADRE D'ENTR&PRENDS TON AVENIR

Piments s'adresse surtout aux jeunes qui sont ou se sentent exclus des dispositifs classiques, qui doutent de leur place dans la société, qui n'osent pas ou plus. L'objectif du projet « Dans quel ETAJ tu gères ? » est d'expérimenter, structurer et déployer des nouveaux types d'actions et formes d'accompagnement : Entreprise Coopérative Jeunesse, Caravane des possibles, lieux ETAJ. Visant une centaine de jeunes de territoires ruraux, urbains ou périurbains, l'intention est triple :

- **(Re)donner confiance et pouvoir d'agir** aux jeunes.
- **Accompagner le cheminement et la réalisation de leurs projets d'activité** (de faire germer l'idée jusqu'au test en vrai, sans risque).
- **Renforcer la coopération territoriale** entre structures, compétences et dispositifs au profit des jeunes.



APPORT DU PROGRAMME ENTR&PRENDS TON AVENIR ET DU COLLECTIF

Le programme a contribué à l'expérimentation, à l'adaptation et au déploiement des actions ETAJ, qui n'auraient pas pu être envisagées et mises en œuvre faute de moyens. Il a donné une crédibilité, un cadre et une reconnaissance au travail engagé par Piments et par ses membres localement depuis plusieurs années. Enfin, il a alimenté le projet et les pratiques face au contexte actuel des jeunes, ouvrant des perspectives d'action et de développement pour notre réseau.

La dimension collective a favorisé les échanges d'approches, d'expériences et de pratiques entre lauréats, nourrissant les réflexions et les actions. Les échanges avec les mécènes ont été riches pour mieux appréhender, partager les différentes réalités, analyser les différents sujets travaillés au cours du programme (jeunes et entrepreneuriat, freins périphériques, notion de sortie positive, etc.). La venue des mécènes sur site a été une expérience très positive pour Piments et pour les jeunes.

TIMELINE DES ACTIONS MENÉES

2022-2023

Étape 1

Diagnostic dans cinq bassins de vie :
mobilisation des acteurs, identification de l'existant, forces/faiblesses, manques et besoins, pistes d'actions...

2023-2024

Étape 2

- Mobilisation des **partenaires** et des **jeunes**
- Mise en œuvre de **six expérimentations adaptées selon les territoires** (Entreprise Coopérative Jeunesse, Caravane des possibles, lieu ETAJ...)

2024-2025

Étape 3

Adaptation, consolidation et déploiement de **quatre actions**

2025-2026

Étape 4

Évaluation, capitalisation, valorisation

IMPACT DU PROGRAMME

10

actions concrètes
mises en place
dans 6 territoires
(7 ECJ, 2 Caravanes,
1 Lieu ETAJ).

35%

niveau infra bac
ou sans diplôme

40%

niveau bac
au global
sur les 3 ans

100

jeunes et 60 projets
accompagnés

87%

indiquent se sentir
en mesure de
poursuivre leur
projet par la suite

78%

expriment avoir
acquis de nouvelles
compétences
transférables.

Une **trentaine**

de partenaires locaux impliqués dont 10 collectivités.

Ces actions ont donné
aux jeunes l'opportunité
de (re)prendre confiance,
de mieux se connaître,
de valoriser leurs
compétences et d'en
acquérir de nouvelles,
d'oser se lancer et, pour
une partie d'entre eux, de
construire et tester leur
projet d'activité.

Elles ont également
sensibilisé et mobilisé
des partenaires locaux
sur l'accompagnement
de jeunes à la création
d'activité, s'engageant
ensemble dans des actions
nouvelles pour le territoire.



« L'ETAJ a été un véritable moyen pour moi de rejoindre la vie active et gagner en autonomie. Cela m'a permis de sortir de chez moi et de rencontrer des gens dans un contexte semi-professionnel, ce contexte m'a aidé à restructurer ma vie et mon quotidien dans de multiples domaines de ma vie. »

« J'ai beaucoup appris durant cette expérience, je ne pensais pas que j'aimais le contact avec les gens, et j'ai vu que j'aimais cela et que je le faisais bien. J'ai aussi appris le travail d'équipe, pas simplement faire un exposé en groupe en classe, mais mener une vraie activité à plusieurs. Je sais mieux ce dont je suis capable ! »

Jeunes accompagnés par des associations du réseau Piments

APPRENTISSAGES ET BONNES PRATIQUES

- **Le test grandeur réelle** (d'une activité, d'un projet...) est un puissant levier d'émancipation, d'engagement et de confiance..
- Pour de plus en plus de jeunes, **l'accompagnement à la création d'activité** implique de sécuriser leurs parcours, de travailler aussi sur les freins dits « périphériques », ce qui implique un travail partenarial important et parfois un temps long (plus long que la durée d'une action).
- **L'articulation entre accompagnement individuel et temps collectifs** renforce l'apprentissage, le développement de savoir-être, et l'entraide entre jeunes.

ET ENSUITE ?

Piments travaille à consolider les enseignements du programme pour un déploiement et le développement d'ETAJ dans de nouveaux territoires. Dans ce cadre, le réseau envisage la création d'un centre de ressources et la mise en œuvre d'un plan d'actions pour l'essaimage des Entreprises Coopératives Jeunesse, et plus largement des ETAJ. Dans les bassins de vie, les dynamiques coopératives développées à l'occasion du programme vont se poursuivre, autant que possible selon les moyens des uns et des autres !

LES PARTENAIRES

- Partenaires opérationnels : Missions Locales, coopératives d'activités en d'entrepreneurs, associations locales
- Partenaires financeurs : Département de l'Ardèche, FSE+ gérée par la région Auvergne-Rhône-Alpes, Leader, Fondation Orange, EPCI.

PAROLES DE JEUNES

PARTIE 2

OSONS ICI ET MAINTENANT

Lucie

Accompagnée par le programme Katapult.

« Après avoir été déscolarisée et avoir eu plusieurs fois des travaux alimentaires, je voulais m'éloigner de ce mode de vie qui ne me convenait pas et rencontrer des personnes dans le même esprit, avec qui je pourrais être moi-même et évoluer. C'est ce qui m'a poussée à suivre le programme Katapult. Ce programme m'a montré que, même avec mes difficultés, j'avais ma place dans « le monde des adultes » et qu'il existait des personnes réellement bienveillantes avec qui je me suis sentie considérée, entourée, aidée... J'ai eu le sentiment d'appartenir à un groupe et d'y avoir pleinement ma place. J'ai aussi pu mettre ma passion pour la vidéo et le montage au profit de mon association, ce qui m'a beaucoup plu et m'a donné envie de creuser de ce côté-là par la suite.

Katapult, c'est l'opportunité de s'offrir une pause dans sa vie pour se recentrer sur ce que l'on aime et ce que l'on veut, c'est un moment pour reprendre confiance en soi et en les autres. C'est une expérience qui te reboost et t'ouvre à de nouvelles possibilités de chemins de vie. »



Clara

Accompagnée par le programme Katapult.

« Ce que je dirais à une jeune qui a envie de remettre du sens dans sa vie, c'est qu'il faut qu'il essaye de s'appuyer sur ses compétences et ses passions pour trouver une voie qui lui plaît. Car on a tous des compétences, même si on n'en a pas l'impression. Et de surtout ne pas aller dans une voie qui l'indiffère parce que c'est ce qu'on attend de lui, et qu'il a perdu espoir. »



Emma

Accompagnée par le programme Katapult.

« Katapult est un programme innovant et unique, car il accompagne des jeunes de tous horizons. Mon envie première en intégrant ce programme, c'était de faire collectif, et la seconde, de poser pied dans une région qui m'était inconnue. Le programme m'a permis de mettre en avant mes qualités humaines et collectives, choses que je ne soupçonnais pas. Au travers de ce programme, j'ai découvert les Chantiers participatifs, un apprentissage par l'entraide où l'on apprend les enjeux/situations du monde des associations dans la société actuelle.

Je dirais à un jeune [qui veut remettre du sens dans sa vie] de s'investir dans des associations pour entrevoir à plusieurs des perspectives d'un futur désirable. Et d'oser, car la vie sourit aux audacieux, prendre conscience que les erreurs sont également des apprentissages, donc tu n'as rien à perdre. »





PIMENTS

Lucie

Coopérante de l'Entreprise Coopérative Jeunesse (ECJ) restauration : Bob'in the kitchen en 2024.

« Ce cadre assez unique nous a permis d'oser nous lancer, de monter et de faire tourner un restaurant avec une grande liberté et, dans le même temps, un filet de sécurité et un appui de l'équipe encadrante. Quelle chance de pouvoir s'essayer à l'entrepreneuriat, concevoir notre propre projet et tester tant de rôles.

Une expérience humaine considérable : beaucoup d'entre nous ne se seraient peut-être jamais rencontrés. L'équipe de Bob, c'était des personnes avec des parcours, des horizons, des projets variés, des expériences de vie et des valeurs différentes. La diversité du groupe a été formatrice, nous avons toutes et tous appris les un.e.s des autres, nous avons pu nous remettre en question, envisager d'autres perspectives, d'autres manières de faire. Il a fallu gérer des imprévus, des différends, affronter la contrainte de réalité, se transmettre ce qu'on apprenait, s'entraider pour avancer : des outils précieux qui nous serviront pour la suite de nos aventures respectives. »



Lily-Rose

Participant à une «Caravane des Possibles».

Passionnée de dessin, elle a porté un projet d'animation d'ateliers dans les hôpitaux et les EHPAD, offrant ainsi des moments de créativité et de connexion à ceux qui en ont besoin.

« Je veux aider les gens en EHPAD ou hôpitaux, car ils s'ennuient. »



Saule

Participant à une «Caravane des Possibles».

Il a combiné le théâtre et le drag pour aborder des sujets importants sur les identités queers et le rapport aux vêtements. Il entreprend chaque semaine des réunions pour pouvoir avancer son projet de manière collaborative

« J'avais envie de parler de sujets importants pour moi et de prendre le temps de faire un projet collectif qui dure dans le temps. »



Louise

Participant à une «Caravane des possibles».

« Après 3 mois passés dans ce Service Civique d'Initiative à Piments, j'ai pu en tirer plusieurs expériences, impressions ainsi que des avancées, que ce soit du point de vue de mon projet, de mon association ou même personnel. Tout d'abord, le début du Service Civique, m'a été d'une grande aide pour pouvoir avancer sur un projet personnel, une envie de créer mon propre événement avec mon association que j'avais créée. Il m'a apporté un soutien, une aide, des réponses ainsi qu'une stabilité et une activité pour pouvoir me recentrer sur mes besoins et envies pour mes années futures. Une idée ne reste jamais la même du moment où on la conçoit, jusqu'au moment où on va chercher à l'approfondir. »



4 —

Innovations, bonnes pratiques et impact du programme



Le programme *Entr&prends ton Avenir* a soutenu l'expérimentation de dispositifs utilisant le levier entrepreneurial pour accompagner des jeunes « à l'arrêt », et ainsi nourrir les pratiques des écosystèmes de la jeunesse et de l'entrepreneuriat. Il a été pensé comme une « boîte à outils », en formalisant les enseignements et modélisant les bonnes pratiques. Cette capitalisation a été menée de concert avec la mesure d'impact associée au programme.

CHAMPS D'INNOVATIONS ET BONNES PRATIQUES

La mise en commun des expériences et des enseignements tirés des expérimentations menées par les associations du collectif *Entr&prends ton Avenir*, a permis de dégager des champs d'innovations considérés comme majeurs. Si leur traduction en bonnes pratiques varie selon les dispositifs, ces champs d'innovations

constituent des repères déterminants pour accompagner efficacement, par le levier entrepreneurial, les jeunes dits « à l'arrêt » et favoriser leurs « sorties positives ».

Le collectif a identifié **quatre champs d'innovations** :



CHAMP #1

**ALLER VERS LES JEUNES POUR
GARANTIR L'ACCESSIBILITÉ DES
PROGRAMMES D'ACCOMPAGNEMENT**



CHAMP #2

**PERMETTRE D'EXPÉRIMENTER
L'ENTREPRENEURIAT
DANS UN CADRE SÉCURISANT**



CHAMP #3

**PRENDRE EN COMPTE L'ENSEMBLE
DES FREINS RENCONTRÉS
PAR LES JEUNES**



CHAMP #4

**REMETTRE LE JEUNE
AU CENTRE
DE SON APPRENTISSAGE**

1 ALLER VERS LES JEUNES POUR GARANTIR L'ACCESSIBILITÉ DES PROGRAMMES D'ACCOMPAGNEMENT

→ C'EST QUOI LE PROBLÈME ?

De nombreux programmes d'accompagnement des jeunes visent à faciliter leur émancipation et leur insertion. Cependant, les jeunes « à l'arrêt » sont le plus souvent invisibles, éloignés des structures et confrontés à des freins multiples.

Ils sollicitent très peu ces dispositifs, parce qu'ils ne les connaissent tout simplement pas, ou ne se sentent pas légitimes pour y accéder, et que, de façon générale, ils ne parviennent pas à se mobiliser seuls. **Attendre qu'ils viennent s'inscrire revient donc, bien souvent, à ne jamais les toucher.**

Par ailleurs, les jeunes ne forment pas un groupe homogène. Vouloir calquer des dispositifs standardisés sur des trajectoires et des temporalités aussi variées revient à rendre ces programmes inadaptés à une grande partie des jeunes, puisqu'ils n'y trouvent pas de réponses adaptées à leur situation propre.

→ LA SOLUTION

Ne plus attendre que les jeunes viennent frapper à la porte, mais aller les chercher là où ils sont, dans leur environnement, en prenant en compte la diversité des trajectoires et des temporalités.

En rompant avec la logique du « guichet », l'accompagnement doit devenir mobile, accessible et plus à l'écoute. Cette approche permet de limiter les barrières à l'entrée, en adoptant une vision élargie des jeunes, loin des parcours normés, ainsi qu'une posture d'écoute et de non-jugement, essentielle pour établir la confiance.



« *Entr&prends ton Avenir* s'est appuyé sur des associations locales qui avaient déjà la confiance des jeunes. C'est ça qui a permis le lien au début. »

Fondation LBPAM, mécène

« Si on n'allait pas dans les quartiers, on ne les aurait jamais touchés. »

Acteur du territoire en lien avec le réseau associatif Piments

→ EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

Aller chercher les jeunes là où ils sont

Pour permettre à ces jeunes de rejoindre des dispositifs d'accompagnement, il est nécessaire d'adopter une démarche proactive, multicanale (réseaux sociaux, presse, TV, événements, lieux, etc.), en s'appuyant autant sur des prescripteurs de l'insertion de la jeunesse que sur l'entourage des jeunes, en allant à leur rencontre, dans leurs lieux de vie.

FOCUS

La Fondation Apprentis d'Auteuil, à travers son dispositif L'Ouvre-Boîte, en plus de faire appel aux acteurs sociaux de proximité (Missions Locales, associations de quartier), va à la rencontre des jeunes et de leurs parents dans les lieux qu'ils fréquentent. Ainsi, la fondation a noué des partenariats avec des supermarchés, des épiceries solidaires, des clubs sportifs, où elle installe des stands d'information sur ses dispositifs. Ce travail de proximité est renforcé par la mobilisation d'un réseau de jeunes ambassadeurs, anciens participants du programme.



Accueillir le jeune à tout moment de son parcours

L'accompagnement doit rester ouvert et accessible au jeune, quels que soient son parcours, ses freins ou le niveau d'avancement dans son projet, afin de lui offrir une chance d'intégrer le dispositif au moment où il est prêt à s'engager.

→ IMPACTS CONSTATÉS

- Cette approche permet de toucher des jeunes habituellement hors des radars. En entrant dans les dispositifs *Entr&prends ton Avenir*, **73,8%** des jeunes avaient interrompu leur parcours scolaire au niveau baccalauréat ou avant.
- L'adaptation de la temporalité et du rythme des dispositifs à ceux des jeunes permet également de réduire le taux d'abandon en cours de programme.

2 PERMETTRE D'EXPÉRIMENTER L'ENTREPRENEURIAT DANS UN CADRE SÉCURISANT

→ C'EST QUOI LE PROBLÈME ?

Les jeunes « à l'arrêt » n'ont pas de statut administratif officiel, ne perçoivent pas d'aides sociales, et évoluent ainsi sans filet de sécurité. **Leur capacité à se réengager dans un parcours d'insertion est compromise, en particulier à cause de freins financiers ou d'un manque de stabilité (sociale, psychologique, familiale, etc.).**

Par ailleurs, dans notre société marquée par la culture de la performance et la peur de l'échec, **le droit à l'expérimentation est peu valorisé**. L'entrepreneuriat, alors qu'il constitue une perspective motivante, **leur reste largement inaccessible** : il suppose un engagement dans le temps et une prise de risque.

→ LA SOLUTION EXPÉRIMENTÉE

Mettre en place un cadre sécurisant pour expérimenter l'entrepreneuriat, fondé sur un véritable statut qui donne accès aux droits et à des indemnités financières.

La mise en place d'un tel statut associé à un accompagnement structurant, constitue un socle essentiel pour que les jeunes puissent s'engager pleinement dans une démarche d'expérimentation.

En testant concrètement une démarche entrepreneuriale, les jeunes apprennent à mieux se connaître, à évaluer leurs capacités, à développer de nouvelles compétences et à confronter leur projet à la réalité.

→ EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

Sécuriser le parcours du jeune par un cadre contractuel adapté

Appuyer l'accompagnement par un contrat offrant un statut reconnu et des droits associés sécurise la situation administrative et financière du jeune, et lui permet de s'engager dans un accompagnement de plusieurs mois. Plusieurs formats ont été expérimentés par les associations : le service civique d'initiative (porter un projet au sein d'une structure d'intérêt général), le Contrat d'Engagement Jeune-CEJ (être accompagné pour construire et réaliser son projet professionnel) et le Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise-CAPE (bénéficier d'une protection sociale pendant la participation à un dispositif d'une structure accompagnatrice à la création ou reprise d'entreprise).

Permettre au jeune d'expérimenter l'entrepreneuriat en situation réelle, mais avec des risques limités

Offrir au jeune la possibilité de tester l'entrepreneuriat dans des conditions réelles, mais sans s'exposer aux complexités et risques associés, lui permet de développer de nouvelles compétences par la pratique et de progresser sans craindre l'échec.

FOCUS

Le réseau associatif Piments a déployé des entreprises éphémères, les Entreprises Coopératives Jeunesse (ECJ), pour accompagner les jeunes dans la création et la mise en œuvre de projets, qui ont été jusqu'à présent principalement des cafés, des restaurants, des boutiques ou des structures en lien avec le tourisme.

Les ECJ sont pensées comme des entreprises gérées directement par les jeunes. Ils sont formés selon l'activité support et prennent les décisions, opérationnelles comme stratégiques, en étant accompagnés par des référents issus du monde de l'économie sociale et solidaire.



Valoriser les compétences acquises par une reconnaissance officielle

Intégrer une certification ou une attestation reconnue permet de donner une valeur formelle au parcours du jeune et aux compétences qu'il y développe, renforçant ainsi son employabilité et la reconnaissance de son engagement.

→ IMPACTS CONSTATÉS

- Plus de 8 jeunes sur 10 accompagnés dans des dispositifs *Entr&prends ton Avenir* affirment s'être sentis soutenus et en sécurité pour tester un projet sans crainte de l'échec.
- L'expérimentation agit comme un puissant levier de transformation personnelle : à la fin du programme, **90%** des jeunes se disent confiants dans leur capacité d'agir.
- La confrontation à la réalité de l'entrepreneuriat permet de développer des compétences transverses utiles dans tout environnement professionnel. Pour certains, cela enclenche un désir de reprise d'études ; pour d'autres, cela agit comme un tremplin pour leur projet.

« Je pense que ce qui est fort, c'est qu'ils peuvent tester une idée sans qu'on leur demande une rentabilité immédiate ou des résultats [...]. Il y a plusieurs moments où le jeune se plante, et ce n'est pas grave. On en parle, on en tire des leçons. »

Association Kunact

3 PRENDRE EN COMPTE L'ENSEMBLE DES FREINS RENCONTRÉS PAR LES JEUNES

→ C'EST QUOI LE PROBLÈME ?

Le sentiment d'exclusion des jeunes « à l'arrêt » ou éloignés de la formation et de l'emploi, **est renforcé par des freins multiples et imbriqués**, comme la précarité financière, l'absence de logement stable, les troubles de santé physique et mentale, l'isolement social, les difficultés de mobilité, le handicap... Ces jeunes n'ont pas seulement besoin d'un accompagnement vers l'emploi ou l'entrepreneuriat, mais avant tout d'un **soutien pour surmonter les obstacles qui les empêchent d'agir au quotidien**.

Il est difficile pour les dispositifs classiques d'insertion de répondre à cette complexité des parcours. Les freins individuels peuvent également être insuffisamment diagnostiqués. Cela se traduit par de l'absentéisme, de la démotivation et des abandons en cours de parcours.

→ LA SOLUTION EXPÉRIMENTÉE

L'accompagnement des jeunes doit prendre en compte l'ensemble des freins périphériques entravant les capacités d'insertion sociale et professionnelle, tout en ayant une logique de « sur-mesure ».

Tenir compte de la diversité des situations, des besoins et des aspirations est une condition *sine qua non* pour garantir l'efficacité de l'accompagnement, susciter un engagement sincère et motivé de la part des jeunes, et limiter le taux d'abandon en cours de programme.

→ EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

Identifier les freins du jeune et adapter l'accompagnement

Repérer dès le début du parcours, les obstacles rencontrés par le jeune, permet d'ajuster le programme à sa situation et de mettre en place des solutions pour atténuer les conséquences de ces freins sur sa capacité à s'engager pleinement dans le programme. Cela passe par des temps d'échange dédiés avec le jeune et ses parents, la mise en place d'un point d'accueil psychologique, ou la prise en compte des contraintes de mobilité.

Fédérer un écosystème de partenaires autour du jeune

Les acteurs de l'accompagnement par le levier entrepreneurial ne sont pas en mesure, seuls, de lever l'entièreté des freins des jeunes. Créer une communauté d'accompagnement avec d'autres acteurs (social, santé...) aux expertises complémentaires, permet d'orienter le jeune vers les bonnes structures qui permettront une levée globale des freins et une réinsertion durable.



→ IMPACTS CONSTATÉS

- **84%** des jeunes qui ont intégré un dispositif *Entr&prends ton Avenir* sont allés au bout de l'accompagnement, ou l'ont quitté en cours pour une sortie positive « parcours » (emploi ou formation).
- Les dispositifs d'accompagnement ont eu un impact sur plusieurs freins majeurs :
 - l'isolement social est passé de **18%** en début de programme à **11%** à la fin;
 - le manque d'estime de soi de **34%** à **21%**;
 - la méconnaissance du monde professionnel de **26%** à **21%**.
- La prise en compte des freins périphériques favorise des impacts durables : les jeunes accompagnés conservent, plusieurs mois après le programme, un élan, une posture active et des repères qui témoignent d'un véritable changement durable.

FOCUS

Dès leur entrée dans le programme Katapult, les participants bénéficient d'un diagnostic individuel approfondi mené par un responsable afin de repérer les obstacles à la remobilisation, qu'ils soient psychologiques, matériels ou socioprofessionnels. Une fois ces freins identifiés, l'équipe ajuste le programme et le suivi de manière continue grâce à des entretiens réguliers et des temps collectifs où les accompagnateurs observent les progrès et freins persistant chez les jeunes.

« Certains avaient besoin d'être boostés, d'autres d'être rassurés. On n'a jamais appliqué une recette unique [...] On sent qu'il n'y a pas de jugement, juste une volonté de faire avancer les jeunes. »

Acteur du territoire en lien avec le réseau associatif Piments

4 REMETTRE LE JEUNE AU CENTRE DE SON APPRENTISSAGE

→ C'EST QUOI LE PROBLÈME ?

Encore trop de programmes destinés à la jeunesse sont conçus pour eux, mais pas suffisamment avec eux. Ces dispositifs peuvent être déconnectés de certains besoins, rythmes et réalités vécus par les jeunes risquant de les maintenir dans une posture passive.

→ LA SOLUTION EXPÉRIMENTÉE

Adopter des postures pédagogiques qui reconnaissent les jeunes comme des individus compétents, non seulement comme des apprenants, mais comme des porteurs de savoirs et d'expériences.

→ EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

Impliquer le jeune dans les décisions et les étapes du programme

Partir du jeune, de ses intérêts et projets, lui donner la parole et l'associer aux choix qui structurent le programme renforce son sentiment d'appartenance et sa position d'acteur au sein du dispositif.

On peut, par exemple, permettre aux jeunes de définir les usages des lieux d'accompagnement selon leurs besoins ; les consulter à chaque étape ; partir de leurs envies pour les aider à définir leur projet.

FOCUS

À l'issue du programme Impactor de l'association Kunact, les jeunes sont suivis par un mentor bénévole issu du monde professionnel. Ce binôme permet de construire une relation de confiance stable, où le jeune se sent écouté et légitime pour exprimer ses idées. Certains jeunes témoignent qu'ils se sentent valorisés du fait que ces personnes prennent du temps pour eux, ce qui leur apporte une confiance supplémentaire dans leur capacité d'agir.



Créer un environnement de confiance et de valorisation

Instaurer un environnement bienveillant où le jeune se sent écouté, reconnu, valorisé et encouragé par les accompagnateurs qui le soutiennent est déterminant pour renforcer sa confiance en lui et révéler ses capacités.

Faire vivre aux jeunes des expériences marquantes et formatrices

Offrir des opportunités aux jeunes de vivre des expériences individuelles ou collectives marquantes, leur permet de dépasser leurs peurs ou croyances limitantes. Lors de ces expériences, ils se font la preuve qu'ils sont capables d'agir, un sentiment renforcé s'ils sont en présence d'un public.

FOCUS

Plusieurs associations du collectif *Entr&prends ton Avenir* ont expérimenté des cérémonies de clôture de leurs dispositifs, centrées sur l'intention de faire vivre aux jeunes une expérience marquante, ainsi que de leur faire prendre conscience du chemin parcouru. Lors de ces cérémonies, ouvertes au public, les jeunes «pitchent» leur projet ou leur parcours devant leurs proches, les accompagnateurs et des partenaires du territoire.

Ces cérémonies, souvent conclues par une remise d'un certificat, sont des expériences fortes qui ancrent en eux les compétences développées et leur capacité à se projeter vers l'avenir avec confiance.

→ IMPACTS CONSTATÉS

- **85%** des jeunes déclarent mieux se connaître à l'issue du programme. Avant le programme, **59%** des jeunes se déclaraient peu ou pas épanouis, contre **35%** un an après.
- Les jeunes sortent avec un sentiment renforcé de leurs compétences : ils se surprennent à réussir des actions ou projets qu'ils n'imaginaient pas à leur portée.



« Je crois que certains se sont découvert une légitimité. Ils ont compris qu'ils avaient le droit d'avoir une idée et de la défendre. »

**Fonds AXA
pour le Progrès humain**

LES EFFETS CONSTATÉS ET L'IMPACT MESURÉ DES ASSOCIATIONS SUR LES JEUNES

Les effets des activités menées par les associations d'Entr&prends ton Avenir sur les jeunes ont été évalués sur **trois dimensions** :

- 1 **La levée des freins** limitant les capacités d'engagement et d'insertion
- 2 **La remobilisation des jeunes** : sortie positive « parcours » (lancement d'un projet, reprise d'études ou accès à un emploi)
- 3 **La transformation vécue par les jeunes** : sortie positive « élargie » (changement de regard sur soi, reprise de confiance, développement de la capacité à agir).

— MÉTHODE D'ÉVALUATION COMMUNE

La méthode d'évaluation commune du programme a consisté à comparer la situation des jeunes avant et après leur participation au programme. Pour cela, une mesure d'impact quantitative, en partenariat avec Impact Track, a été réalisée en autonomie par les porteurs de projets lauréats, via :

- des enquêtes en début et en fin d'accompagnement, auprès de chaque jeune. Bien que la participation ait été volontaire, plus de 200 jeunes ont répondu, constituant ainsi un échantillon quantitativement solide et suffisamment représentatif pour analyser les évolutions observées ;
- la saisie de données internes aux associations, lorsque possible.

Plusieurs projets ont également réalisé une enquête complémentaire ex-post « à froid » auprès des jeunes, à +3 ou +6 mois de la fin du programme.



— LES RÉALISATIONS CLÉS DU PROGRAMME ENTR&PRENDS TON AVENIR

592

jeunes sensibilisés ou accompagnés
en format court (moins de 5 jours)

695

jeunes accompagnés en format long
de façon individuelle et collective
(de 5 semaines à plus de 12 mois)

Les jeunes en parcours long
ont bénéficié de

135h à 300h

d'accompagnement



« Pendant le projet, j'ai pu apprendre à collaborer, à discuter de différentes façons, à utiliser différentes techniques. »

Une jeune



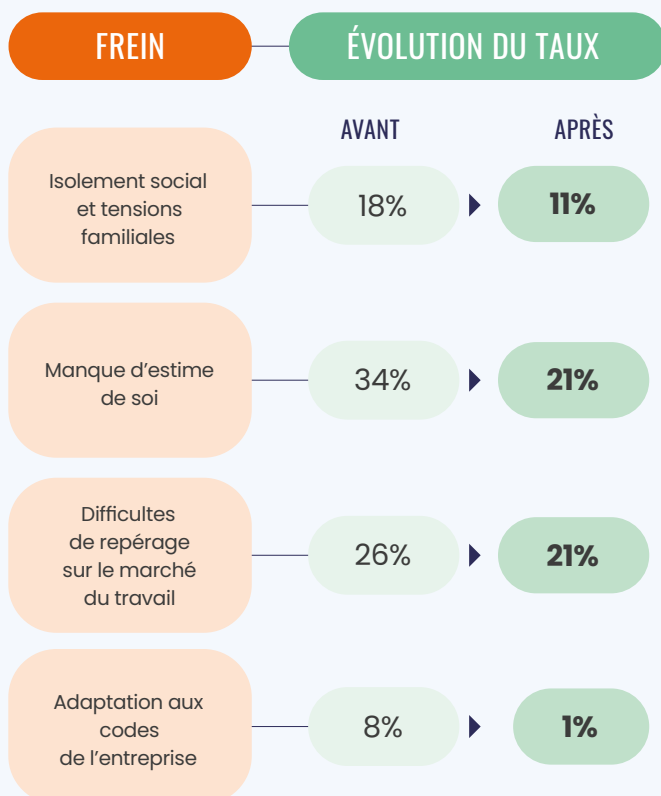
« Ce qui m'a le plus frappé chez les jeunes accompagnés, c'est l'impact sur la confiance en eux et le regard qu'ils portent sur eux-mêmes. »

Un mentor



LA LEVÉE DES FREINS LIMITANT LES CAPACITÉS D'ENGAGEMENT ET D'INSERTION

— LES RÉSULTATS CLÉS



— ANALYSE

- Le but des différents dispositifs des associations étant de donner aux jeunes les clés pour s'intégrer au monde professionnel et d'agir sur leur bien-être général, **le programme Entr&prends ton Avenir a été une réussite en réduisant de façon significative certains freins sociaux et personnels.**
- D'autres freins, davantage liés à des déterminants structurels ou à l'environnement socio-économique, évoluent peu à l'issue des dispositifs : les difficultés financières, les freins administratifs, les difficultés de mobilité géographique ainsi que les problèmes de logement. Néanmoins, les dispositifs ont permis de révéler ces freins et d'en amorcer la prise en charge par l'orientation vers une structure du territoire.

LA REMOBILISATION DES JEUNES : SORTIE POSITIVE « PARCOURS »

— LES RÉSULTATS CLÉS

14%

des jeunes ont créé ou sont en création
de leur entreprise à l'issue
de leur accompagnement

125

projets ont été conçus
et/ou menés par les jeunes

24%

des jeunes poursuivent
une formation à temps plein
(contre 2% avant le programme)

20%

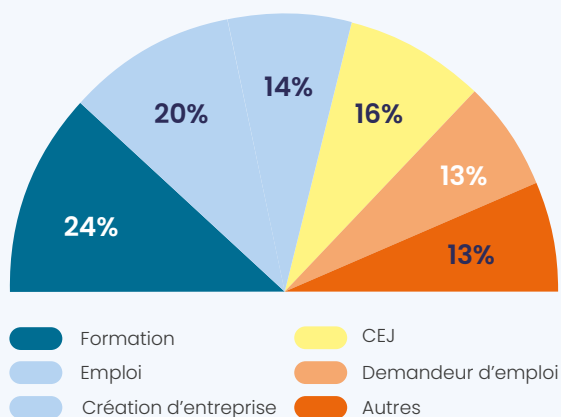
des jeunes ont trouvé un travail
(contre 7% au début)



« On a eu plein d'exemples
de jeunes qui ont créé
leur restaurant à la suite
de l'expérience de restaurant
coopératif. »

Une association du réseau Piments

POURCENTAGE DES SORTIES POSITIVES
PARCOURS : création d'entreprise, emploi et
formation vs autres sorties



« Je reprends mes
études en BUT TC
et je suis à la recherche
d'une alternance. »

Un jeune

58%

des jeunes terminent
leur parcours **avec**
une sortie positive spécifique

29%

sont encore en cours de
Contrat d'Engagement Jeune (CEJ)
ou demandeurs d'emploi



« Maintenant je suis
photographe et j'ai ouvert
mon studio photo. »

Un jeune

— ANALYSE

- Les 58% de sorties positives parcours démontrent que le programme agit comme un levier puissant de remobilisation, et ce, d'autant plus que les publics accompagnés présentaient souvent de multiples freins au démarrage de l'accompagnement.
- Ce taux représente un équilibre pertinent : à savoir celui d'un accompagnement ambitieux, mais réaliste, qui assume la complexité des situations, tout en évitant la tentation d'une performance artificiellement élevée.

LA TRANSFORMATION VÉCUE PAR LES JEUNES : SORTIE POSITIVE « ÉLARGIE »

— LES RÉSULTATS CLÉS

92%

des jeunes considèrent, six mois après le programme, que celui-ci leur a permis de développer ou renforcer significativement leurs compétences.

8

compétences clés sont développées : communication, coopération, créativité, adaptabilité, esprit critique, empathie, esprit d'initiative, organisation

85%

des jeunes indiquent avoir une meilleure connaissance d'eux-mêmes après le programme.

65%

des jeunes se déclarent épanouis un an après le programme (contre 41% avant)

83%

déclarent avoir une idée assez bien ou bien définie de leur projet de vie (contre 57% avant)

71%

des jeunes répondent que le programme a « fortement contribué » voire « a été décisif » pour la clarification de leur projet de vie.



« Ce que j'ai appris surtout, c'est sur moi-même. J'ai découvert que j'étais capable d'aller vers les autres, de parler, d'animer, des poser des questions, de m'intéresser aux gens. »

Une jeune



« Je me rends compte que ce n'est pas la bonne solution d'avancer seule. J'ai appris à structurer mon activité, mieux comprendre la gestion, la communication aussi. »

Une jeune

— ANALYSE

- Les dispositifs témoignent d'une capacité réelle de faire progresser les jeunes sur un ensemble de compétences utiles à leur formation, à leur vie professionnelle autant qu'à leur quotidien en tant qu'individus.
- La hausse de compétences d'empathie et de coopération suggère un renforcement du lien social et de la conscience des autres, ce qui est attesté par une baisse du nombre de jeunes se déclarant isolés socialement après le programme..
- Le développement de la créativité, de l'esprit critique et de l'esprit d'initiative démontre une progression dans la capacité à penser de manière autonome, inventive et à résoudre des problèmes.
- Plus les jeunes se sentent compétents et outillés grâce au programme, plus ils parviennent à formuler un projet de vie clair et cohérent : les deux dimensions se renforcent mutuellement.
- Le programme a été ainsi déterminant dans l'évolution du projet de vie des jeunes, ce qui confirme sa capacité à remobiliser les jeunes en décrochage.

L'IMPACT DU PROGRAMME SUR LES TERRITOIRES ET SES PARTIES PRENANTES

— LES RÉSULTATS CLÉS

65%

des jeunes se considèrent comme engagés sur leur territoire à l'issue du programme, contre **54%** avant

De nombreux jeunes ont contribué aux structures d'intérêt général de leur territoire en y accomplissant un service civique d'initiative.

Des visites d'entreprises et de lieux économiques du territoire ont été réalisées lors des accompagnements.

120

+de partenaires publics ont été mobilisés autour des dispositifs (collectivités, Missions Locales, CCI, CAF...).

198

associations et entreprises des territoires

211

et entrepreneurs ont été mobilisés dans les dispositifs.

— ANALYSE

- Les associations du collectif ont démontré le caractère indispensable, pour la réussite de **l'accompagnement, d'une approche multiacteurs et de l'appui des dispositifs sur les dynamiques locales existantes.**
- Ce travail de coopération mené sur les territoires a également contribué à une **double évolution des mentalités** : des acteurs économiques et publics du territoire envers ces jeunes « à l'arrêt », et des jeunes sur leur territoire, l'entrepreneuriat et le monde du travail.
- Ces changements sont une condition indispensable pour que les jeunes hors des parcours **puissent se remobiliser et se réinsérer durablement.**
- Les entretiens menés avec des acteurs territoriaux confirment que les dispositifs d'accompagnement ont été particulièrement inspirants par leur approche et leurs apports : **responsabilisation par l'entrepreneuriat, remise en action, renforcement de la confiance et développement de compétences transférables.**



« Beaucoup de jeunes qu'on a accompagnés veulent rester sur leur territoire et y faire bouger les choses. »

Une association du collectif



« Ce programme vise à faire émerger des hubs, des pôles de compétences entrepreneuriales sur les territoires les plus fragiles, dédiés aux jeunes qui ont le moins d'opportunités. »

Un acteur du territoire

L'IMPACT DU PROGRAMME SUR LE COLLECTIF

— LES RÉALISATIONS

- **6 dispositifs développés et améliorés** au cours des 3 années du programme, grâce aux temps de R&D, de partage de pratiques, de témoignages d'experts...
- **5 structures mécènes** engagées sur 3 ans grâce à des temps collectifs pour soutenir les associations et des visites terrains.
- **10 bonnes pratiques** clés pour développer et déployer des dispositifs d'accompagnement de jeunes « à l'arrêt » via la mise en situation entrepreneuriale, capitalisées à partir des expériences terrain.
- **11 recommandations** de plaidoyer pour permettre à l'accompagnement des jeunes par le levier entrepreneurial de se déployer pleinement et d'activer ses effets positifs.
- Production de **5 livrables complémentaires** pour partager les résultats et enseignements du programme : livre blanc, rapport d'impact, livret des bonnes pratiques, boîte à outils, recommandation de plaidoyer

— LES RÉSULTATS CLÉS

Au-delà de l'accompagnement des jeunes et des acteurs des territoires, le programme *Entr&prends ton Avenir* a produit des effets significatifs sur les structures participantes.

Un espace d'apprentissage et de montée en compétences

Les échanges réguliers entre les associations lauréates ont nourri les réflexions stratégiques et favorisé la prise de recul. Cette dynamique d'apprentissage s'est concrétisée par une montée en compétences tangible.

« Le programme a permis de nous engager dans une démarche de mesure d'impact, de l'initiation à la réalisation, en passant par le questionnement de nos pratiques existantes. »

Une association du collectif

La mesure d'impact constitue l'un des principaux leviers de développement cités précédemment. Le collectif a permis aux associations d'aller plus loin également dans la formalisation de leurs dispositifs, d'en tirer une meilleure lisibilité, et d'accroître leur crédibilité auprès de nouveaux financeurs.

Plusieurs associations ont également partagé le sentiment d'être moins seules à tester et expérimenter des modèles d'accompagnement jeunesse, à faire face à certaines problématiques et difficultés.



« Chaque journée collective nous a permis de revenir avec de nouvelles idées et d'ajuster notre vision pédagogique pour les jeunes. »

Une association du collectif

Enfin, avoir fait partie d'un collectif a contribué à une meilleure valorisation du travail des associations. Les livrables produits renforcent la reconnaissance de leurs actions et leur légitimité. Plusieurs structures indiquent que cela leur apporte une crédibilité nouvelle, venant conforter des années de travail local.

Une ouverture accrue vers de nouveaux réseaux et opportunités

Le collectif a joué un rôle d'accélérateur de mise en réseau, tant entre associations qu'avec les mécènes et d'autres partenaires. Cette visibilité élargie a permis à certains de mobiliser de nouveaux financements ou d'ouvrir des perspectives pour les prochaines promotions.

Même si le contexte financier reste difficile pour les acteurs d'intérêt général, les associations estiment que le collectif leur a fourni des arguments plus solides pour convaincre d'autres financeurs, en mettant en avant le sérieux du programme, la qualité des analyses produites et la reconnaissance apportée.



« L'apport majeur du programme *Entr&prends ton Avenir* pour le Fonds AXA pour le Progrès humain a été de consolider notre vision d'une philanthropie collective, en privilégiant la mutualisation des pratiques. Adresser des réponses philanthropiques en coalition nous permet de démultiplier l'impact de nos financements sur les causes qu'ils adressent. »

Clément Rouxel, Délégué Général du Fonds AXA pour le Progrès humain des Mutuelles d'assurances et du groupe AXA

Une coopération renforcée entre associations et mécènes

Le collectif a également transformé la relation entre associations et mécènes, en favorisant une meilleure compréhension mutuelle et une relation de confiance. Les échanges ont dépassé une logique traditionnelle de compte-rendu pour aller vers une démarche de coconstruction, les mécènes ayant pleinement participé à la réflexion sur les enjeux du programme.

Du côté des mécènes, le collectif a également produit un impact structurant : il a contribué à l'élaboration d'une vision d'impact partagée, à l'expérimentation d'un fonctionnement innovant en collectif, et à l'émergence de coopération sur de futures thématiques.

La logique de cocréation apparaît comme l'une des principales sources de satisfaction exprimées. Elle a permis à chacun de gagner en maturité, en qualité d'analyse et en alignement stratégique.



« L'excellente expérience au sein de la coalition *Entr&prends ton Avenir* nous a permis de « tester » le mécénat collectif dans un cadre très structuré et professionnel. Cela nous a également donné de l'élan pour sauter le pas et rejoindre, depuis fin 2024, deux nouveaux collectifs de mécènes sur les thématiques de la petite enfance et de la santé. [...] L'approche collaborative fait désormais partie intégrante des modalités d'action de notre Fondation »

Federica Pavani, Fondation LBPAM

CONCLUSION

Le programme *Entr&prends ton Avenir* démontre que **le levier entrepreneurial peut être un outil puissant de remobilisation et d'autonomisation**, en aidant des jeunes « à l'arrêt » à réactiver des dynamiques d'apprentissage et de confiance, à se réinsérer, à se projeter dans l'avenir avec un projet de vie.

Si tous les freins structurels n'ont pu être levés, les dispositifs ont souvent joué un rôle déclencheur de (re)mobilisation dans le parcours des jeunes, marquant pour certains une étape décisive vers l'émancipation. Ces dispositifs n'ont pas agi seuls, mais **s'inscrivent presque toujours dans un écosystème plus large d'acteurs et de dispositifs complémentaires** — Missions Locales, formations ou accompagnements — qui, ensemble, favorisent la réussite et l'autonomie des jeunes.

— ANALYSE

Le collectif *Entr&prends ton Avenir* a identifié et mis en place **cinq conditions nécessaires à l'atteinte des impacts attendus**. Elles ont constitué le socle commun permettant aux membres du collectif de renforcer leurs capacités, coconstruire des solutions innovantes et amplifier l'impact global du programme.

CINQ CONDITIONS NÉCESSAIRES À L'ATTEINTE DES IMPACTS ATTENDUS



1 Implication

L'implication de chaque acteur est déterminante. La régularité des échanges, les visites de terrains, le suivi ont maintenu une dynamique forte.

2 Apprentissage collectif

La pertinence des sujets abordés et la qualité des intervenants ont favorisé l'engagement dans la durée. La recherche et développement, les partages de pratiques ont apporté une valeur ajoutée tangible aux associations.

3 Modes de travail partagés

Le collectif s'est appuyé sur des principes forts : ouverture, méthodes participatives, transparence, horizontalité et confiance. Il a créé un environnement propice à l'innovation et à l'apprentissage collectif.

4 Temporalité & Évaluation

Le collectif s'est inscrit dans un temps long de trois ans, laissant aux associations l'espace pour expérimenter et consolider leurs pratiques. La mesure des résultats grâce à un outil commun a garanti une évaluation rigoureuse.

5 Coordination & Animation

La qualité de la coordination est un facteur clé de succès. L'animation a permis de créer les relations, de développer la confiance, de coconstruire des méthodologies adaptées et de renforcer les compétences collectives.

Par ailleurs, l'expérience du collectif *Entr&prends ton Avenir* montre que la collaboration structurée entre associations, mécènes et experts constitue **un véritable levier de transformation**. En réunissant des acteurs complémentaires autour d'une démarche exigeante et bienveillante, le programme a créé un espace favorable à l'expérimentation, à l'apprentissage mutuel et à la coconstruction.

RÉALISATION ET IMPACT

ENTR&PRENDS TON AVENIR (2022-2025)

SYNTHÈSE

– LE COLLECTIF D'ACTION

6
associations
ou réseau
d'associations

5
mécènes
engagés

2
structures
expertes de la
R&D et mesure
d'impact

– RÉSULTATS ET RÉALISATION DES ACCOMPAGNEMENTS

695
jeunes accompagnés en format long
de façon individuelle et collective
(de 5 semaines à plus de 12 mois)

et **592**
jeunes sensibilisés ou accompagnés
en format court (moins de 5 jours)

– ACTEURS MOBILISÉS DANS LES DISPOSITIFS PORTÉS PAR LES ASSOCIATIONS

122
partenaires
publics
(collectivités,
Missions
Locales,
CCI, CAF...)

198
entreprises et
associations
des territoires

211
entrepreneurs

– PROJETS CRÉÉS

+125
projets ont été
conçus ou menés
par les jeunes
au cours
des dispositifs

82
entreprises créées
par des jeunes
en cours ou en
sortie de parcours
(et 10 en cours
de création)*

*Ces chiffres ont été collectés en octobre 2025, date à laquelle un certain nombre de jeunes étaient encore en parcours d'accompagnement ou l'avaient terminé il y a moins de 3 mois. Le collectif estime que d'autres créations effectives seront à observer dans l'année qui suit la fin du programme.

IMPACT CLÉS SUR LES JEUNES

– REPRISE DE PARCOURS

Le taux de sortie positive de **58%** représente un équilibre pertinent entre un accompagnement ambitieux mais réaliste.

58%
des jeunes terminent
leur parcours avec une sortie
positive « parcours ».

– DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

92%
des jeunes considèrent, six
mois après le programme,
que celui-ci leur a permis de
développer ou renforcer signifi-
cativement leurs compétences
(communication, coopération,
créativité, adaptabilité, esprit
critique, empathie, esprit d'ini-
tiative, organisation)

– ENGAGEMENT ET ANCRAGE TERRITORIAL

65%
des jeunes se considèrent
comme engagés sur leur ter-
ritoire à l'issue du programme
contre **54%** avant.

– CLARIFICATION DU PROJET DE VIE

71%
des jeunes répondent que
le programme a « fortement
contribué » voire « a été déci-
sif » pour la clarification de leur
projet de vie.

– LEVÉE DES FREINS MAJEURS À L'INSERTION

- **Isolement social :**
passage de **18 % à 11 %** après parcours.
- **Manque d'estime de soi :**
passage de **34 % à 21 %** après parcours.
- **Difficulté de repérage sur le marché du travail :**
passage de **34 % à 21 %** après parcours.

En plus de permettre, de façon significative, l'accès à l'emploi, la reprise d'études et la création d'activité, les dispositifs d'accompagnement par le levier entrepreneurial ont produit des changements profonds chez les jeunes, que nous invitons à considérer comme essentiels. Ces transformations personnelles durables sont les fondations sur lesquelles les jeunes pourront s'appuyer pour la suite et la réussite de leur parcours, qu'il soit entrepreneurial ou non.

5 —

Ressources pour accompagner les jeunes par le levier entrepreneurial



Si de nombreuses structures agissent déjà au service de la réinsertion de jeunes « à l'arrêt », dans les territoires fragiles, le collectif *Entr&prends ton Avenir* est convaincu que l'accompagnement de ces profils par la démarche entrepreneuriale peut et doit encore se développer pour permettre à un plus grand nombre de jeunes de renforcer leur capacité à agir et d'être les acteurs de leur avenir professionnel. Dans cette optique, il s'est donné pour objectif de nourrir d'autres acteurs et de fertiliser de nouvelles initiatives dans d'autres territoires.

Ce chapitre a pour vocation de partager, en plus des bonnes pratiques, quelques facteurs clés de réussite complémentaires pour développer ce type de programme. Il propose également des outils et ressources, identifiés et conçus par les lauréats et experts d'*Entr&prends ton Avenir*, à destination des structures qui opèrent ou qui souhaitent se lancer dans l'accompagnement des jeunes en rupture de parcours, par le levier entrepreneurial.

FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE COMPLÉMENTAIRES AUX BONNES PRATIQUES

En plus des éléments détaillés plus haut et dans le *Livret des Bonnes Pratiques du programme Entr&prends ton Avenir*, les associations du collectif ont identifié quelques principes d'actions structurants, nécessaires à la réussite de tout dispositif d'accompagnement de jeunes « à l'arrêt » par le levier entrepreneurial.

1

Assumer la diversité des jeunesses

Les jeunes ne constituent pas un groupe social homogène, sur lequel on pourrait calquer une pédagogie, quel que soit leur parcours ou leur territoire. Pour s'assurer de concevoir ou adapter un programme pertinent répondant à leurs besoins, il est donc indispensable de considérer les diversités suivantes :

- les parcours (scolaires, familiaux...);
- les situations de chaque jeune (en termes de santé, logement, mobilité, moyens financiers...);
- les aspirations;
- les environnements socioculturels;
- les territoires et de leurs spécificités (urbain, périurbain, rural, territoires d'Outre-Mer).

Et de tous les enjeux qui y sont associés, rendant impossible toute généralisation.



2 Créer du collectif

Les associations du programme *Entr&prends ton Avenir* ont toutes témoigné du rôle transformateur qu'a eu le collectif dans les parcours individuels de chaque jeune. En effet, pour remobiliser les jeunes «à l'arrêt», l'accompagnement collectif est particulièrement complémentaire avec le suivi individuel, et il est souvent déterminant pour les jeunes accompagnés. Il devient une source d'émulation, de motivation, de partage d'apprentissages... Cela leur permet en outre de retrouver une place et d'être considérés comme partie intégrante d'un collectif.

Dans cet accompagnement collectif, les associations ont identifié **deux facteurs clés** :

- **Le pair-à-pair** (avec pour prérequis une bonne entente dans le groupe, ce qui sous-entend de donner un cadre précis et d'en créer les conditions), permet au jeune de recevoir de l'aide et des conseils d'une personne ayant une posture différente de l'accompagnateur, et dont le parcours peut particulièrement raisonner avec le sien. Ces échanges entre pairs facilitent l'intégration et positionnent chaque jeune comme porteur de connaissances et d'expériences méritant d'être partagées. Ils retrouvent un rôle actif et valorisant au sein du collectif.
- **La mixité** (sociale, de genre, d'âge, de parcours...) au sein du collectif contribue au caractère enrichissant à la fois pour le groupe et à titre individuel.

3 S'appuyer sur le temps long

Le collectif *Entr&prends ton Avenir* s'appuie sur une conviction forte : les démarches de remise en mouvement s'inscrivent sur le long terme et ne doivent pas être accélérées. C'est l'une des clés de réussite pour que les effets positifs de l'accompagnement s'inscrivent dans la durée et que les sorties positives ne se transforment pas en futurs échecs pour les jeunes accompagnés. Concevoir des programmes de longue durée permet ainsi au jeune d'entrer dans une nouvelle dynamique durable. En parallèle, ces dispositifs doivent être considérés comme une étape dans un processus de réinsertion à plus long terme. Celui-ci a pu commencer bien avant l'arrivée du jeune dans le parcours et pourra se poursuivre sur des mois ou des années après sa conclusion.



4 Sécuriser les parcours et considérer l'après

Comme mentionné dans les bonnes pratiques, il est important d'assurer aux jeunes de pouvoir suivre un dispositif long dans son entièreté, de les appuyer par des contrats sécurisants (accès aux droits, rémunération...).

Quatre enjeux ont été aussi identifiés et traités dans le cadre du programme pour penser l'après parcours :

- **Les préparer au monde du travail** (rédaction de CV, préparation d'entretiens, visite d'entreprises et rencontre avec des professionnels, stages...).
- **Les accompagner dans leur démarche de reprise d'étude** (choix des études, démarches administratives...).
- **Les accompagner à poursuivre leur projet d'entrepreneuriat**, en les réorientant vers les acteurs de l'accompagnement pertinent par rapport à leur stade d'avancement.
- **Ou les rediriger vers d'autres dispositifs du territoire** afin de poursuivre leur parcours de réinsertion.

Sans un travail en profondeur avant la fin du dispositif, pour anticiper et fluidifier la suite des chemins d'insertion professionnelle, le risque d'un retour à la situation initiale pour le jeune ou d'un nouveau décrochage moins d'un an après est multiplié.

Cela implique donc une forte coopération et coordination territoriales, afin d'assurer un bon relai auprès des acteurs de proximité dans la suite du parcours du jeune (associations, Missions Locales, établissements de l'éducation supérieure, centres de formations, acteurs de l'emploi...), et une continuité de suivi, adapté à chaque jeune.

Cette logique de coopération et de découplage des dispositifs est elle aussi un facteur indispensable pour la réussite de ces accompagnements, tant pour la détection des jeunes en amont que pour la continuité de leur parcours en aval. Elle doit donc être intégrée le plus tôt possible dans la conception de dispositifs d'accompagnement par le levier entrepreneurial. Les associations du collectif ont également démontré que cette coopération contribuait directement à l'amélioration des approches et des pédagogies, voire à la mutualisation de moyens et de projets au service d'un meilleur accompagnement auprès des jeunes.

LA BOÎTE À OUTILS



Au cours du programme *Entr&prends ton Avenir*, des outils et ressources ont été élaborés avec l'appui de Telos Impact, à destination des associations souhaitant lancer ou développer un programme d'accompagnement des jeunes « à l'arrêt » par le levier entrepreneurial. Tous ces outils sont à retrouver sur la page du programme *Entr&prends ton Avenir*, sur le site de la Fondation Entreprendre.

SENSIBILISER À L'ENJEU DES JEUNES « À L'ARRÊT »

1

QUIZ : LES JEUNES, LES JEUNESSES ET L'ENTREPRENEURIAT EN FRANCE

Connaissez-vous bien la jeunesse, ou plutôt les jeunes en France aujourd'hui ? Qui sont les jeunes ? Quels sont les freins qu'ils rencontrent pour accéder à l'emploi, la formation, ou à l'entrepreneuriat ? Quelles sont les idées reçues qui nécessitent d'être déconstruites ?

[Ce quiz](#) permet de tester et d'approfondir vos connaissances et celles de vos parties prenantes sur les enjeux des jeunes en France.



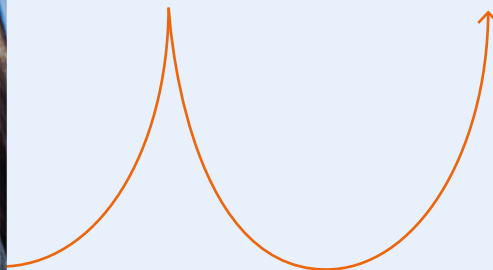
LANCER SON DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES PAR LE LEVIER ENTREPRENEURIAL

2

SOURCER DES JEUNES « À L'ARRÊT » POUR LES ACCOMPAGNER

Pour mettre en œuvre des programmes efficaces d'accompagnement à la remobilisation personnelle et professionnelle par l'entrepreneuriat, il est essentiel de cibler les jeunes en situation de rupture, mais prêts à s'engager dans un parcours sur le long terme. Mais comment identifier ces profils, souvent hors radar ?

[Cet outil](#) propose un panorama des pratiques testées par les associations du programme pour diversifier leurs méthodes de sourcing et les adapter à ces profils spécifiques.



3

**« COMMENT REMOBILISER ET ACCOMPAGNER L'INSERTION DES JEUNES EN RUPTURE DE PARCOURS PAR LE LEVIER ENTREPRENEURIAL ? »
LES BONNES PRATIQUES DU COLLECTIF ENTR&PRENDS TON AVENIR**

La mise en commun des expertises et le résultat des expérimentations terrain des lauréats du programme ont fait émerger 10 bonnes pratiques d'accompagnement des jeunes par le levier entrepreneurial. Celles-ci se déploient autour de 4 grands principes :

1. Aller vers les jeunes
2. Permettre d'expérimenter l'entrepreneuriat dans un cadre sécurisant
3. Prendre en compte l'ensemble des freins rencontrés par les jeunes
4. Remettre le jeune au centre de son apprentissage

Le Livret des bonnes pratiques dévoile le détail de ces pratiques, illustrées par les actions des associations du programme.



ADAPTER SON ACCOMPAGNEMENT AUX PROFILS DES JEUNES « À L'ARRÊT »

4

LES DISPOSITIFS LÉGAUX POUR SÉCURISER LE STATUT DES JEUNES

Différents dispositifs légaux existent pour sécuriser le parcours d'expérimentation des jeunes, en fonction de leur situation et de leur pédagogie : Contrat d'Engagement Jeune (CEJ), Service civique d'initiative, Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise (CAPE), Statut National Etudiant - Entrepreneur (SNEE)... [Cet outil](#) propose une vue d'ensemble (public visé, objectif, durée, indemnités, conditions...) des dispositifs identifiés au cours du programme.

5

LEVER LES FREINS DES JEUNES VERS L'ENTREPRENEURIAT

Les jeunes accompagnés dans les programmes de remobilisation par le levier entrepreneurial sont souvent confrontés à divers « freins périphériques », qui compliquent leur réinsertion et, en premier lieu leur participation même aux dispositifs de soutien. [Cette fiche](#) présente un panorama (non exhaustif) des principaux freins identifiés par les associations et des pistes d'action pour les lever.



6

SANTÉ MENTALE : REPÉRER, ÉCOUTER, ORIENTER

Les enjeux de santé mentale sont aujourd'hui des freins prégnants rencontrés par les jeunes dans leur insertion. Les associations font face à un besoin croissant de former leurs accompagnateurs pour savoir identifier les détresses psychiques afin de réagir, en sachant rediriger les jeunes vers des professionnels et des dispositifs adaptés. Sur quels outils s'appuyer, vers qui rediriger, et quelles pratiques adopter dans les programmes d'accompagnement autour de cette question ? Les ressources clés et pistes exploitées par les associations du programme sont présentées dans [ce document](#).



CONSTRUIRE L'IMPACT EN INTELLIGENCE COLLECTIVE

7

L'IMPACT COLLECTIF

Pour sa mise en place et son animation, le programme *Entr&prends ton Avenir* s'est inspiré du concept de projets d'« Impact Collectif ». Il vise à fédérer un réseau d'acteurs issus d'une même communauté d'intérêt, afin d'enclencher un changement systémique à l'échelle d'une communauté ou d'une population, pour résoudre des problèmes sociaux complexes. [Cette fiche](#) permet de découvrir ou approfondir vos connaissances sur l'Impact Collectif, et ses conditions clés de succès.

8

MÉTHODOLOGIE DU TABLEAU BLANC

La méthodologie du tableau blanc est un outil collaboratif utilisé dans le cadre de la R&D du programme, intéressant pour organiser, visualiser et gérer efficacement les idées, les tâches et les processus d'un projet. Elle favorise la créativité, la réflexion collective et la visualisation claire des enjeux du projet. [Cette fiche pratique](#) a été réalisée pour permettre à d'autres acteurs de s'en saisir.

9

THÉORIE DU CHANGEMENT - RÉFÉRENTIEL DE MISE EN PRATIQUE

En intégrant une théorie du changement, un programme d'impact collectif formalise une vision commune des changements attendus et d'actions pour les atteindre. Cette méthode, par son cadre structuré, facilite la prise de décision, la coordination des parties prenantes et l'évaluation continue de son efficacité. Le collectif *Entr&prends ton Avenir*, accompagné par Telos Impact pour mesurer l'impact de son programme, a travaillé lors de la première année du programme à formuler une vision commune et sa « Théorie du changement ». [Cette fiche](#) présente l'approche méthodologique derrière ce terme.

propositions

pour faire de l'entrepreneuriat un levier de remobilisation et d'insertion des jeunes en rupture de parcours

PRÉAMBULE

Au terme de trois années d'expérimentation, le collectif Entr&prends ton Avenir a mis en évidence que l'entrepreneuriat, entendu comme une posture, une capacité à agir et à porter un projet, constitue un puissant moteur de remobilisation personnelle, sociale et professionnelle pour les jeunes NEETs (de 15 à 29 ans, qui ne sont ni en emploi, ni en études, ni en formation).

L'accompagnement de ces jeunes par le levier entrepreneurial – mise en situation entrepreneuriale, accompagnement à la posture et aux compétences entrepreneuriales ou à la création d'entreprise – leur offre un cadre accessible, progressif et adapté à la diversité de leurs situations.

Les dispositifs d'accompagnement des associations d'intérêt général, déployés en collaboration avec les acteurs de la jeunesse et de l'insertion dans les territoires (Missions Locales, CAF, France Travail...), produisent des impacts significatifs sur les jeunes, comme le prouve l'évaluation d'impact du programme *Entr&prends ton Avenir* :

- remobilisation et reprise de confiance ;
- acquisition de compétences transversales et clarification du projet de vie ;
- reprise de parcours structurants (emploi, formation, création d'activité...) ;
- meilleure compréhension de l'environnement social et professionnel et ancrage territorial renforcé.

Ces résultats, démontrés auprès des jeunes en rupture de parcours, sont assurément utiles à un public plus large : tous les jeunes confrontés à des difficultés d'orientation, d'insertion, de santé mentale, en recherche de confiance et de sens, et à celles et ceux qui ont envie d'entreprendre ou sont en phase de création.

Pourtant, ces démarches d'accompagnement restent insuffisamment reconnues, inégalement accessibles, et ainsi limitées dans leurs effets.

Pour répondre à ces enjeux, et pour que l'entrepreneuriat agisse plus largement et sur tous les territoires comme levier de remobilisation et d'insertion pour les jeunes, le collectif formule **11 propositions organisées autour de quatre objectifs** :



- 1 Reconnaître, dans les politiques publiques nationales et territoriales, **l'accompagnement entrepreneurial comme un parcours structurant pour les jeunes.**
- 2 Renforcer la **sécurisation des jeunes dans leurs parcours** de remobilisation et d'insertion.
- 3 **Soutenir l'offre d'accompagnement** des jeunes par l'entrepreneuriat.
- 4 **Mobiliser les employeurs privés et publics** dans les parcours d'accompagnement entrepreneurial des jeunes à l'échelle territoriale.

Ces propositions visent un objectif prioritaire : **permettre à chaque jeune, quels que soient son parcours, son territoire et ses freins, d'entreprendre sereinement son avenir.**



RECONNAÎTRE, DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES, L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL COMME UN PARCOURS STRUCTURANT POUR LES JEUNES

1

COCONSTRUIRE UN RÉFÉRENTIEL NATIONAL « COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES POUR LES JEUNES EN PARCOURS ÉDUCATIF ET D'INSERTION »

Le programme *Entr&prends ton Avenir* a démontré que l'accompagnement entrepreneurial favorise chez les jeunes le développement de compétences clés pour la réussite de leurs parcours éducatif et d'insertion professionnelle.

Cette vision élargie de l'entrepreneuriat repose sur 4 dimensions :

- **la posture** : avoir envie, se sentir légitime et être en capacité d'agir ;
- **l'intention** : faire preuve de créativité, identifier les opportunités, développer une idée concrète ;
- **le projet** : construire un projet, le lancer et le piloter ;
- **la coopération** : porter un projet en collectif, identifier et engager les parties prenantes.

Chacune de ces dimensions développe des capacités et compétences qui favorisent la remobilisation, l'insertion et l'émancipation des jeunes. Plusieurs référentiels permettent d'identifier ces compétences à chaque étape d'une démarche entrepreneuriale, notamment le référentiel « Concevoir et développer un projet entrepreneurial » du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, utilisé par le réseau Pépite France. Néanmoins, il manque un référentiel national :

- qui puisse **concerner tous les jeunes**, même celles et ceux qui n'ambitionnent pas aujourd'hui d'entreprendre ;
- qui **facilite la conception et la réalisations des accompagnements** utilisant l'entrepreneuriat comme levier pour remobiliser les jeunes et favoriser leur insertion ;
- qui **soutienne l'identification et la reconnaissance des compétences développées** par ces jeunes pendant les accompagnements.

Nous préconisons la formation d'un groupe de travail impliquant toutes les parties prenantes (acteurs publics de la jeunesse, associations, jeunes, acteurs économiques) pour coconstruire un référentiel commun « Compétences entrepreneuriales pour les jeunes en parcours éducatif et d'insertion », sur lequel pourront s'appuyer les acteurs pour :

- élaborer et mettre en œuvre leurs dispositifs d'accompagnement utilisant l'entrepreneuriat comme levier ;
- valoriser les effets structurants de ces dispositifs sur le développement des capacités et des compétences des jeunes.

Ce référentiel de compétences pourrait s'appuyer sur les 4 dimensions de la vision élargie du fait d'entreprendre : posture, intention, projet et coopération. Il devrait également intégrer pleinement les compétences psychosociales (cognitives, émotionnelles et sociales) indispensables aux jeunes pour leur bien-être, leur capacité à agir et à réussir leurs parcours éducatif et professionnel.

2

GÉNÉRALISER LA RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES DÉVELOPPÉES PAR LES JEUNES À L'ISSUE DES PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL

Les jeunes qui suivent un parcours d'accompagnement entrepreneurial renforcent et développent de façon significative leurs capacités et compétences, comme le démontre la mesure d'impact du programme *Entr&prends ton Avenir*, même quand il s'agit d'expérimenter une démarche entrepreneuriale sans avoir pour finalité de créer leur entreprise.

Les jeunes « à l'arrêt » sont pour la majorité peu ou pas diplômés, et ont souvent une confiance en eux dégradée (34 % des jeunes accompagnés lors du programme *Entr&prends ton Avenir* ont indiqué avoir un manque d'estime de soi).

Identifier les compétences déjà acquises et celles développées au sein des parcours d'accompagnement, est essentiel pour restaurer leur estime d'eux-mêmes. Valoriser ces compétences et les faire reconnaître par le monde du travail est déterminant pour renforcer leur capacité d'insertion professionnelle.

Il existe aujourd'hui plusieurs dispositifs de reconnaissance des compétences acquises par l'accompagnement : open badges utilisés par les Groupements de Créateurs, titres inscrits au RNCP comme chez Pépite France, ou encore partenariats avec l'enseignement supérieur, à l'image de la Fondation Apprentis d'Auteuil.

Cependant, ces pratiques restent dispersées, inégalement accessibles et insuffisamment reconnues par les acteurs publics et économiques. Si les open badges renforcent l'estime de soi des jeunes, ils demeurent difficiles à valoriser auprès des employeurs, car ils ne constituent pas une certification.

Nous recommandons la création de coalitions rassemblant acteurs publics (Ministères de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur, du Travail), associatifs, académiques et économiques, au niveau national ou régional, afin de généraliser la reconnaissance des compétences acquises par les jeunes dans leur parcours entrepreneurial.

Une première étape pourrait être l'usage de formats souples comme les open badges, en travaillant à leur reconnaissance par les employeurs. La seconde viserait à renforcer l'employabilité des jeunes en certifiant ces compétences.

SENSIBILISER, FORMER ET OUTILLER LES ACTEURS PUBLICS À L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL DES JEUNES

Les politiques à destination de la jeunesse, comme indiquées dans le rapport de la Cour des comptes de 2025, proposent des dispositifs souvent dispersés, pouvant nuire à leur lisibilité et leur efficacité.

Par ailleurs, l'entrepreneuriat est souvent abordé sous le seul angle de la création d'entreprise. **L'entrepreneuriat comme levier de de remobilisation, de développement des compétences et d'insertion professionnelle reste ainsi méconnu**, alors que le programme *Entr&prends ton Avenir* a démontré son potentiel d'impact sur les jeunes.

Pour amplifier cet impact et rendre l'entrepreneuriat accessible à tous les jeunes qui pourraient en bénéficier, il est essentiel que les acteurs publics nationaux (Ministère du Travail, DGEFP, France Travail, etc.) et territoriaux (Missions Locales, Régions, etc.) chargés de l'insertion des jeunes soient sensibilisés, formés et outillés.

De nombreuses bonnes pratiques existent et pourraient inspirer d'autres territoires. Organiser des temps d'animation nationaux et locaux réunissant acteurs publics et associations de l'accompagnement entrepreneurial auprès des jeunes, permettrait de mieux faire connaître le potentiel du levier entrepreneurial, de partager des réussites et de renforcer la coopération.

Ainsi, nous appelons le Ministère du Travail, la DGEFP, France Travail, l'Union des mission locales, Régions de France, ainsi que des acteurs de la formation comme le CNFPT ou le RTES, à créer un groupe de travail autour de la sensibilisation, de la formation et de l'outillage des élus et des agents publics sur l'entrepreneuriat des jeunes, en y impliquant les jeunes et les acteurs qui les accompagnent.



RENFORCER LA SÉCURISATION DES JEUNES DANS LEURS PARCOURS DE REMOBILISATION ET D'INSERTION

ADAPTER LE CONTRAT D'ENGAGEMENT JEUNE (CEJ) POUR QU'IL SOIT LE DISPOSITIF CLÉ DE SÉCURISATION DES JEUNES DANS LEURS PARCOURS ENTREPRENEURIAL

Le Contrat engagement jeune (CEJ) est un dispositif d'accompagnement et d'insertion professionnelle à destination des jeunes de 16 à 25 ans qui ne sont ni en formation, ni en emploi, ni en études. Ce dispositif est déployé depuis le 1er mars 2022 par les agences locales de France Travail et les Missions Locales, où il a pris la suite de la Garantie jeune. Il propose un cadre administratif qui sécurise le jeune, et lui permet, en cas de faibles ressources, de bénéficier d'une allocation.

Le CEJ prévoit des activités liées à la création d'entreprise (sensibilisation, préparation de projet, démarches administratives accompagnées). **Pourtant, faute de directives claires, la création d'activité n'est pas toujours reconnue comme un parcours structurant éligible au CEJ selon les territoires.** De même, le Service Civique d'initiative est également difficile à activer sur tout le territoire dans ce cadre. Enfin, lorsqu'un jeune crée son activité, il perd le CEJ, alors que ce soutien pourrait lui offrir un complément de revenu indispensable au démarrage, période où les entrepreneurs peinent souvent à se rémunérer.

Nous recommandons ainsi aux Ministère du Travail, aux Missions Locales, aux agences France Travail, et à l'Agence du Service civique :

- ① De considérer que le Service Civique d'initiative est un « parcours structurant » pour les jeunes.
- ② De considérer que les activités de création d'entreprise, leurs accompagnements, ainsi que le test d'activité, sont des « parcours structurants » pour les jeunes et donc pleinement éligibles au CEJ.
- ③ De permettre l'éligibilité du CEJ aux jeunes qui viennent de créer leur entreprise, en favorisant un renouvellement des droits jusqu'à 2 ans après la création.

FAVORISER UN ACCÈS ÉQUITABLE AU SERVICE CIVIQUE DANS TOUS LES TERRITOIRES

En 15 ans, plus de 875 000 jeunes ont effectué une mission de Service civique, dans plus de 80 000 structures d'intérêt général. L'Agence du Service civique indique que si près de 7 volontaires du 10 sont demandeurs d'emploi ou inactifs à leur entrée en mission, près de 7 sur 10 sont en situation positive un an après la fin de leur mission (49% en emploi, 20% en formation).

Au sein du programme Entr'prends ton Avenir, le Service civique, utilisé dans son format "initiative" (SCI), qui permet au jeune de tester une idée et de mener un projet dans une structure d'intérêt général, a été un cadre sécurisant et adapté pour accompagner des jeunes à l'arrêt et développer leur esprit d'entreprendre.

Mais, **il existe de fortes disparités régionales sur la répartition des volontaires en mission. Par ailleurs, le Service civique d'initiative n'est pas aujourd'hui activable dans toutes les régions**, car contrairement au Service civique classique il repose aujourd'hui sur une logique d'expérimentation territoriale.

Enfin, le financement du Service civique reste menacé par les restrictions budgétaires : le nombre de missions a été fixé à 135 000 en 2026, contre 150 000 en 2025, alors que 1€ investi par l'Etat dans le Service civique rapporterait 1,92€ à la collectivité (étude GoodWill-management pour Unis Cités).

Nous appelons les Députés à maintenir des objectifs ambitieux sur le nombre de missions proposées de Service civique. En accord avec le Conseil d'Orientation des Politiques de la Jeunesse, nous recommandons également à l'Agence du Service Civique et ses référents territoriaux de **poursuivre et déployer le Service civique d'initiative (SCI) de façon plus équitable sur les territoires**, par un soutien financier complémentaire aux structures qui accompagnent ces jeunes.

RECONNAÎTRE LA DÉMARCHE D'ENTREPRENEUR-SALARIÉ COMME UN PARCOURS D'INSERTION PROFESSIONNELLE

Pour les jeunes à l'arrêt qui souhaitent entreprendre, le statut d'entrepreneur-salarié représente une vraie opportunité : en étant salariés d'une Coopérative d'Activités et d'Emplois (CAE), ils accèdent à la protection du salariat, à un cadre d'expérimentation, ainsi qu'un soutien administratif, tout en développant leur propre activité.

En intégrant une CAE, ils doivent signer, le plus souvent dans un premier temps, un Contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE) qui permet de tester leur activité tout en bénéficiant

d'un accompagnement et d'une protection sociale. Ce contrat ne correspond pas à un contrat de travail, et n'ouvre donc pas de droit au SMIC, qui n'est obtenu qu'une fois le test concluant et l'activité rentable, par la signature d'un contrat d'entrepreneur salarié associé (CESA) avec la CAE.

Si rien n'interdit légalement le cumul d'un CEJ avec un CAPE, le contrat CAPE n'est pas considéré comme un parcours « structurant » ouvrant droit à une prolongation du CEJ. Ainsi, souvent, quand un jeune signe un CAPE avec une CAE, cela interrompt son CEJ et l'allocation financière associée. Les jeunes, qui pour la plupart n'ont pas encore cotisé au chômage, risquent ainsi de se trouver en précarité financière le temps que leur activité soit suffisamment rentable et qu'ils puissent se dégager un revenu.

Afin que le statut d'entrepreneur salarié puisse être un vrai parcours d'insertion professionnelle, nous recommandons au Ministère du Travail, à France Travail et à l'Union Nationale des Missions Locales (UNML) de permettre le cumul d'un CEJ avec un contrat CAPE jusqu'à un an, le temps que les jeunes puissent réaliser leur test d'activité dans une CAE et se dégager un revenu suffisant pour obtenir le statut d'entrepreneur-salarié.



SOUTENIR L'OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES PAR L'ENTREPRENEURIAT

METTRE EN PLACE DES PROGRAMMES PUBLICS DE SOUTIEN AUX ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL DES JEUNES

De nombreux dispositifs ont été lancés ces dernières années avec l'intention de réduire le taux de chômage des 15-24 ans, ainsi que de diminuer le taux de jeunes NEETs en France.

Conscients des difficultés à « aller vers » les jeunes en rupture, les pouvoirs publics ont choisi de s'appuyer sur le secteur associatif, et ont ainsi lancé plusieurs appels à projets successifs : dans le cadre du plan d'investissement dans les compétences (PIC), puis en ajoutant un volet « Jeunes en rupture » en 2022 et 2023 dans le Contrat d'engagement jeune (CEJ).

Le 15 juillet 2025, les ministres de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, du Travail et de l'Emploi, et des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative, ont présenté des pistes de mesures en faveur de l'emploi des jeunes.

Ces mesures, centrées sur la réduction du chômage des jeunes, intègrent peu l'accompagnement entrepreneurial comme levier de remobilisation, de développement de compétences et d'insertion des jeunes. Pourtant, selon le baromètre CIC-Moovjee 2025 (OpinionWay), 57% des étudiants envisagent de créer ou reprendre une entreprise un jour, soit +16 points en deux ans.

Nous préconisons que l'Etat, avec les Régions et les Départements, crée un dispositif de soutien dédié à l'insertion des jeunes par l'entrepreneuriat, sur le modèle du volet «Jeunes en rupture» du CEJ. Ce dispositif permettrait aux Missions Locales de s'appuyer sur des structures associatives capables de :

- repérer les jeunes en rupture, en risque de rupture ou en difficulté d'insertion;
- les remobiliser et les orienter vers un CEJ;
- les accompagner, avec les Missions Locales, dans une démarche entrepreneuriale structurante, pouvant prendre plusieurs formes : Service Civique d'Initiative, entrepreneuriat collectif (entreprise coopérative jeunesse), accompagnement à la création de projet, etc.

Nous préconisons également que ce dispositif s'appuie sur trois principes forts :

- 1 **s'inscrire sur du pluriannuel**, afin d'avoir le temps de réaliser des diagnostics de territoires, de construire la coopération entre acteurs, de mettre en place et réaliser les actions ainsi que d'en évaluer les résultats;
- 2 **soutenir davantage les coopérations et les accompagnements qui fonctionnent déjà** et ont fait leur preuve, plutôt que la création de nouveaux projets;
- 3 **avoir pour objectif premier de renforcer les capacités d'agir et d'insertion des jeunes** plutôt que de viser un accès rapide et à «tout prix» à l'emploi. Celui-ci risquerait en effet de fragiliser certains jeunes en les poussant vers une nouvelle situation d'échec, ou en les privant d'une reprise d'études ou de formation indispensable pour sécuriser leur parcours à long terme.



8

CRÉER DES ESPACES DE COOPÉRATION ENTRE ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL DES JEUNES À L'ÉCHELLE TERRITORIALE

Les jeunes en rupture de parcours se situent à l'interface entre plusieurs écosystèmes et dispositifs : Education nationale et Enseignement supérieur, Missions Locales et agences France Travail, associations, etc.

Ces jeunes le sont souvent du fait d'une mauvaise articulation entre deux étapes clés de leur parcours (par exemple : l'orientation post-bac, la recherche de stages ou d'alternance, le besoin de réorientation, un échec scolaire ou professionnel, etc.). Des freins dits «périphériques» compliquent également ces transitions (accès au logement, mobilité réduite, précarité financière, santé physique et mentale dégradée, etc.).

Dans une note publiée en décembre 2021, la Cour de comptes identifiait qu'un des quatre enjeux structurels majeurs de la politique publique d'accès des jeunes à l'emploi était d'«améliorer la coordination des acteurs pour atteindre l'objectif d'un parcours «sans couture»». L'accompagnement entrepreneurial renforce la confiance en soi, la capacité à coopérer et à porter un projet. Il aide ainsi le jeune à devenir acteur de son parcours, plutôt que de subir un chemin qui ne correspond pas à ses besoins ou à ses aspirations.

Pour mieux accompagner ces jeunes dans les étapes clés de leur parcours, il est essentiel de développer des écosystèmes d'accompagnement à l'échelle territoriale. Cela permet aux acteurs de mieux se coordonner, de mutualiser leurs efforts et d'éviter que des jeunes en phase de remobilisation ou d'insertion ne connaissent une nouvelle rupture.

Nous recommandons que les collectivités (Régions, Départements, Intercommunalités, Communes) créent des espaces favorisant la connaissance et la coopération des acteurs de l'accompagnement des jeunes — qu'il s'agisse d'éducation, de sport, de culture, d'insertion ou d'entrepreneuriat. Ces espaces pourraient prendre la forme de rencontres entre acteurs, de projets menés en partenariat sur le territoire, de temps forts pour les jeunes (comme une journée départementale de l'entrepreneuriat) ou encore de lieux de test d'activité. **Nous conseillons d'y associer les jeunes du territoire, afin qu'ils puissent s'exprimer en tant que premiers concernés.**



MOBILISER LES EMPLOYEURS PRIVÉS ET PUBLICS DANS LES PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL DES JEUNES À L'ÉCHELLE TERRITORIALE

9

ENGAGER LES ENTREPRISES ET LEURS COLLABORATEURS POUR RENFORCER LES LIENS AVEC LES JEUNES DU TERRITOIRE.

Une autre difficulté rencontrée par les jeunes dans leurs parcours d'orientation et d'insertion est le manque de connaissances du monde professionnel et de réseau. Un lien plus étroit, et plus diversifié, avec les entreprises, les associations employeuses et les acteurs publics du territoire est ainsi à privilégier. Et pour que celui-ci soit véritablement utile aux jeunes, il doit avant tout reposer sur des rencontres avec des professionnels qui partagent leurs parcours et expériences, plutôt que sur de la présentation théorique de métiers.

Nous invitons ainsi les réseaux d'entreprises, les entreprises, les associations employeuses et la fonction publique territoriale, à ouvrir plus largement leur porte aux jeunes de leur territoire. Elles peuvent s'appuyer pour cela sur les dispositifs existants (stage d'observation de 3e, mini-stage de découverte professionnelle, plateforme « l'élève 1 stage », etc.), sur des événements (semaine de l'industrie, etc.) et sur des acteurs du territoire (Mission Locales, associations travaillant sur le lien jeunes-entreprises).

Nous les invitons également à soutenir l'engagement de leurs collaborateurs aux côtés des jeunes de leur territoire, afin qu'ils puissent partager leurs parcours lors de temps de rencontre dédiés, ou accompagner ces jeunes dans leur démarche entrepreneuriale ou d'insertion salariale par du mentorat.

10

OFFRIR DES OPPORTUNITÉS D'ACCÈS À L'EMPLOI AUX JEUNES DU TERRITOIRE

Les jeunes les moins diplômés et ceux vivant en QPV, en zones rurales ou dans les territoires ultramarins, manquent plus souvent d'opportunités professionnelles : stages, alternances, services civiques ou emplois (CDD, CDDI, CDI). Les difficultés liées au logement, à la précarité financière et à la mobilité les empêchent aussi de saisir des opportunités en dehors de leur territoire.

Par ailleurs, pour les jeunes tentés par une démarche entrepreneuriale, ces temps de découverte, d'apprentissage, de développement au sein de structures employeuses sont une condition nécessaire à la réussite de leur projet.

Nous invitons les réseaux d'entreprises, les entreprises, les associations employeuses et la fonction publique territoriale à rendre prioritaire l'accessibilité de leurs offres d'emploi aux jeunes de leur territoire. Cela implique notamment :

- **La diffusion systématique des offres** auprès des Missions Locales, conseillers CEJ, agences France Travail et acteurs associatifs du territoire.
- **Une attention portée à la diversité des parcours et aux profils peu diplômés,** ainsi qu'à d'autres formats de reconnaissance des compétences des jeunes (comme les open badges).

11

ACTIVER LE MÉCÉNAT EN NATURE ET FINANCIER POUR SOUTENIR LES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL DES JEUNES SUR LE TERRITOIRE.

Dans un contexte de réduction des financements publics et de contraintes budgétaires, de nombreuses associations d'accompagnement des jeunes voient leur situation économique se dégrader.

Dans leur démarche RSE (Responsabilité sociale et environnementale), voire RTE (Responsabilité territoriale des entreprises, encourageant des stratégies d'ancrage locale durables), les entreprises ont un rôle à jouer et une place à prendre. Sans se substituer à la puissance publique, elles sont un soutien déterminant du monde associatif.

Pour beaucoup d'entreprises, le lien à leur territoire est une des conditions clés de leur robustesse : elles ont besoin de recruter et fidéliser sur leur territoire, ainsi que de s'appuyer sur un réseau de partenaires locaux. Si les jeunes rencontrent sur leurs territoires des difficultés d'accès aux études supérieures et d'insertion professionnelle, cela produit des conséquences négatives sur les entreprises qui y sont installées. Au contraire, si les jeunes du territoire développent leur esprit entrepreneurial et les compétences associées, ils seront davantage en capacité de contribuer activement à la robustesse et à la performance de ces entreprises.

Nous invitons les entreprises à développer un mécénat de proximité pour soutenir, sur leur territoire, les associations qui utilisent l'entrepreneuriat comme levier d'insertion des jeunes.

Les entreprises peuvent activer un mécénat en nature, par exemple en mettant à disposition des salles ou des moyens techniques pour les actions menées auprès des jeunes. Elles peuvent aussi développer du mécénat de compétences, en encourageant leurs collaborateurs à s'engager dans l'accompagnement des jeunes (mentorat, ateliers, témoignages, etc.).

Elles peuvent compléter ces actions par du mécénat financier pour soutenir les associations de leur territoire. Enfin, elles ont la possibilité de regrouper tout ou partie de leur mécénat au sein d'une fondation territoriale, afin de mutualiser leurs moyens et leurs connaissances pour agir plus efficacement à l'échelle locale.

Remerciements

Nous remercions chaleureusement l'ensemble des membres du collectif *Entr&prends ton Avenir* : le Fonds Axa pour le Progrès humain, le Fonds Gérard et Bernadette Mulliez, la Fondation Groupe LBP AM, La Fondation d'entreprise Société Générale, la Fondation Apprentis d'Auteuil, Kunact, Azimuto et le CJD, Osons Ici et Maintenant, le réseau Piments, Impact Track et Telos Impact, ainsi que toute l'équipe de la Fondation Entreprendre pour leur implication tout au long de ce programme d'expérimentation, et leur engagement au service des jeunes en rupture de parcours.

Nous souhaitons également remercier ces structures pour leurs contributions précieuses à la rédaction et à la relecture de ce livre blanc. Leur travail tout au long du programme et l'attention portée à la qualité des livrables a permis de documenter et de partager les enseignements tirés de ces trois années d'expérimentation, qui illustrent et démontrent le potentiel de l'entrepreneuriat comme levier d'insertion et de remobilisation des jeunes en rupture de parcours, et le rôle clé des associations qui les accompagnent.



MÉCÈNES



Fonds AXA pour le Progrès humain
Le fonds de dotation des Mutuelles d'assurances et du Groupe AXA



FONDATION
ENTREPRENDRE



FONDS GÉRARD
ET BERNADETTE MULLIEZ



LAURÉATS



EXPERTS





www.fondation-entreprendre.org/entrepren-tons-avenir/