

# L'Institut de l'Engagement : inventer une nouvelle méritocratie républicaine

par

■ **Claire de Mazancourt** ■

Directrice générale de l'Institut de l'Engagement

## En bref

Comment sortir des fatalités sociologiques, culturelles ou géographiques qui vous mettent automatiquement hors-jeu quand vous êtes jeune et que les grandes écoles ou les recruteurs des entreprises vous ignorent, quel que soit votre potentiel? À cette question que se posent des milliers de jeunes des cités ou des campagnes, décrocheurs scolaires ou titulaires de diplômes sans débouchés, etc., le Service Civique apporte une première réponse en leur redonnant confiance dans leur capacité à être utiles aux autres et à réussir dans des actions valorisantes. Ensuite, grâce à son réseau de professionnels et d'institutions partenaires, l'Institut de l'Engagement apporte à ceux qui sont porteurs d'un projet pour leur avenir l'aide qui leur a manqué pour faire valoir leurs compétences et leur parcours atypique. Ayant bénéficié de cet accompagnement personnalisé, ces jeunes seront désormais en mesure de se faire reconnaître à leur juste valeur et de rejoindre les trajectoires dont ils rêvaient.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séance organisée avec le soutien du Collège des Bernardins et de l'Institut CDC pour la Recherche, et grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé<sup>1</sup> • Carewan<sup>1</sup> • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe Caisse des Dépôts • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Je suis polytechnicienne, ingénieure du corps des Ponts, et j'ai effectué la première partie de mon parcours professionnel au sein du ministère de l'Équipement, désormais ministère de la Transition écologique et solidaire. J'ai débuté à la direction de la Construction, je suis ensuite passée à celle des Routes, puis au secrétariat général du ministère où je me suis occupée de la tutelle des écoles et de la gestion des cadres dirigeants. Par la suite, j'ai intégré Météo France en tant que directrice de la Stratégie et de la Planification. Après quelques années passées dans cette institution, je me suis interrogée sur ce que j'avais profondément envie de faire. Je crois beaucoup aux vertus du mélange des cultures et des regards, et je souhaitais trouver un univers moins peuplé d'ingénieurs, dans lequel mon parcours serait une vraie valeur ajoutée.

### École ou institut ?

C'est alors que j'ai rencontré Martin Hirsch, que je ne connaissais pas, qui avait créé le Service Civique et était chargé de son développement. L'idée me séduisait, ayant moi-même, lors de mon passage à l'École polytechnique, effectué un service militaire, durant lequel j'avais côtoyé des jeunes en difficulté que je n'avais jamais croisés auparavant ni revus depuis. Lorsque le service militaire a été supprimé, je me suis dit que ce moment de rencontre entre des jeunes qui ne se fréquentaient nulle part ailleurs allait manquer. La création d'un Service Civique, recréant cette mixité sociale, me plaisait donc énormément et consacrer son temps à autre chose que son parcours personnel me paraissait également important. Me renseignant sur Martin Hirsch, j'ai découvert qu'il était le fils de Bernard Hirsch, directeur de l'École des ponts et chaussées lorsque j'y étais élève. Je me suis alors dit que c'était là un signe du destin !

J'ai donc sollicité un rendez-vous avec lui afin d'obtenir quelques conseils de sa part. Quand il m'a reçue, il a commencé par me dire que le Service Civique n'aurait sans doute pas grand-chose à me proposer. En revanche, si j'étais intéressée par la création d'une grande école, il avait peut-être quelque chose pour moi. Il m'a alors expliqué que l'objectif du Service Civique était de toucher 100 000 jeunes par an et que, parmi eux, certains révélaient un potentiel, mais n'avaient pas de diplôme permettant de leur ouvrir des portes. La grande école qu'il projetait de créer aurait pour mission de corriger cet état de fait. Enthousiasmée, je suis donc repartie de ce rendez-vous avec un cahier des charges qui tenait sur... un coin de nappe en papier, mais qui était celui d'une grande école diplômante.

Or, mettre en œuvre un projet aussi lourd coûte très cher. De plus, nous ne voulions pas faire une école qui enferme, mais une école qui ouvre et qui délivre des diplômes avec des équivalences, ce qui contraindrait à de très longues tractations avec l'Administration et avec les universités, peu favorables à l'idée de voir s'installer une nouvelle institution dans leur paysage. Assez vite, nous avons donc renoncé à faire une école classique pour réfléchir à autre chose.

Notre constat de départ était que nous étions confrontés à des dizaines de milliers de jeunes dont certains avec un très bon potentiel, avéré lors de leur Service Civique, mais qu'ils n'avaient pourtant pas fait valoir dans leur CV pour de multiples raisons : résidence en ZEP, absence de réseau ou de moyens, situation familiale, mauvaise orientation, handicap, etc. L'avenir qui leur était promis était donc en total décalage avec ce potentiel. À partir de ce constat, j'ai rencontré de grandes écoles, des DRH d'entreprises et des associations s'occupant de jeunes en Service Civique, afin de cerner le problème au plus près. Certains DRH nous ont dit qu'ils cherchaient en vain à diversifier leur recrutement, tout en sous-entendant qu'ils évitaient de prendre trop de risques. D'autres nous ont dit qu'ils ne recrutaient que des polytechniciens, des centraliens ou des supaéros, voire nous ont aimablement rétorqué que si nous voulions créer un diplôme pour ceux qui étaient incapables d'en obtenir un, ils ne souscriraient pas à l'idée. De leur côté, des écoles nous disaient également vouloir diversifier leurs effectifs, mais ne pas savoir comment faire, leurs tentatives d'ouverture grâce à des admissions sur titres et non pas sur concours n'aboutissant, in fine, qu'au recrutement des mêmes catégories socioprofessionnelles.

Néanmoins, notre principal problème était que nous rencontrions tous types de jeunes dans les situations que j'évoquais. Si nous avions évidemment des "décrocheurs" scolaires, nous étions aussi face à des personnes dont les diplômes n'ouvraient aucune porte, qui s'étaient trompées d'orientation ou qui avaient abandonné leurs études en chemin. La diversité de ces jeunes était donc infinie et, sans doute, assez représentative de celle de la jeunesse française. En aval, nous trouvions la même variété dans leurs projets : « *Je veux être travailleur social; entrer à Sciences Po; créer une association; entrer chez ENGIE; etc.* » L'idée de rassembler dans une même école des jeunes avec une telle diversité de parcours et de projets était donc intenable. C'est pourquoi nous avons créé l'Institut de l'Engagement. Ce n'est pas une grande école. C'est bien mieux!

## Des partenariats surpuissants

Le premier objectif de cet institut est de repérer les jeunes qui, à l'issue de leur Service Civique, ont à la fois un potentiel et un projet, quels qu'ils soient : reprendre des études, trouver un travail, créer une activité, etc. Ce projet doit cependant être un projet d'avenir, condition absolue pour que nous le retenions, quand bien même il aurait besoin d'être affiné. Donc, faire un tour du monde, quoiqu'étant une expérience indéniablement formatrice, n'entre pas dans nos critères. Nous retiendrons plutôt un jeune dont nous savons qu'il a un vrai potentiel et les capacités pour mener à bien son projet, mais qui se heurte à une barrière qu'il aura peu de chances de franchir sans notre aide, en particulier parce que son CV n'est pas conforme. Nous nous disons également qu'avec nous, il y arrivera, et qu'ensuite, tout au long de son parcours et où qu'il soit, il continuera à porter les valeurs d'engagement et de citoyenneté qui nous sont chères.

Au début du processus, nous confions ces jeunes à des chargés d'accompagnement, qui sont des professionnels salariés de l'Institut de l'Engagement. Ce point nous différencie d'autres associations dans lesquelles ce sont des bénévoles qui tiennent ce rôle. Ces personnes vont accompagner nos lauréats à distance. En effet, comme nous n'effectuons pas plus de sélection sur leur origine géographique que sur leur projet, ces derniers viennent de toute la France. Nous complétons cet accompagnement professionnel à distance par un parrainage bénévole plus classique. Le parrain idéal demeure à proximité du lieu de résidence du lauréat et est un bon connaisseur du secteur au sein duquel ce dernier souhaite réaliser son parcours, profil qui n'est pas toujours aisé à trouver.

Nous avons également noué des partenariats, que je qualifie de *surpuissants*, grâce auxquels nous pouvons dire que l'admission chez nous, à l'issue d'une procédure non académique, vaut admissibilité dans les écoles partenaires. En d'autres termes, l'écrit des concours, phase hyperformatée et potentiellement très discriminante pour la plupart de nos jeunes qui n'y ont jamais été préparés, est remplacé par notre procédure d'admission. Ensuite, lorsqu'ils arrivent à l'oral, en face à face, cela se passe généralement bien. Une fois entrés dans l'école, ils en suivent les programmes classiques. Aujourd'hui, plus de 90 % de nos lauréats valident leur première année. Nos premiers partenaires sont représentatifs de la diversité des projets portés par nos lauréats : Sciences Po Lille, emlyon business school, université de Cergy-Pontoise, INSA Toulouse, IRTS Île-de-France Montrouge Neuilly-sur-Marne... Pour toutes ces écoles, avoir une équivalence d'admissibilité lève un obstacle quasi infranchissable pour nos candidats.

Pour autant, nous ne faisons pas de dérogation quant au niveau de diplôme : je n'envoie pas en master un jeune qui n'a pas de licence, d'une part, parce que c'est très compliqué administrativement et, d'autre part, parce que ce serait lui faire courir un gros risque d'échec. En revanche, quelqu'un qui n'aurait pas la licence de la "bonne" discipline ou celle de la "bonne" université, ou qui aurait vécu, depuis son obtention, une expérience autre pendant quelques années, a toutes les chances de m'intéresser.

À ce jour, nous avons 150 établissements partenaires. Cet éventail regroupe quasiment tous les campus de Sciences Po, de grandes écoles de management et de plus petites écoles de commerce, des écoles d'art, des IRTS (instituts régionaux de travail social), des écoles d'ingénieurs, des universités dans le cas de certaines filières sélectives, etc. Il reflète donc la diversité de nos lauréats. Au début, nous avons noué ces partenariats avec des établissements dont nous savions que le directeur avait une fibre sociale et qu'il serait disposé à nous accompagner. Une vingtaine d'écoles ont ainsi ouvert la voie à toutes celles qui nous ont rejoints par la suite.

En 2012, lors de la première promotion, nous avons sélectionné 150 lauréats pour l'ensemble du territoire, dont seulement la moitié souhaitait reprendre une formation. Bien que nous en accueillions aujourd'hui 700, ce ne sont donc que de très petits effectifs, voire des candidats isolés, qui sont répartis chaque année dans nos écoles partenaires. Il est arrivé qu'une même école en intègre simultanément 10, mais cela reste exceptionnel.

Lors de la deuxième année, nous avons vécu le double phénomène de la contagion et de l'émulation. La contagion a démarré quand Pierre Mathiot, enchanté des candidats qu'il avait intégré à Sciences Po Lille, nous a demandé de venir présenter notre institut lors de la réunion des six autres campus de Sciences Po, qui organisaient un concours d'admission commun, ou quand Claude Maranges, qui nous avait ouvert les portes de l'Institut national des sciences appliquées (INSA) de Toulouse, a préparé un partenariat avec le réseau des INSA. L'émulation, ce fut lorsqu'Audencia vint à notre rencontre après avoir pris connaissance de notre partenariat avec emlyon business school... Les universités, par contre, ne s'impliquent ni par la contagion ni par la concurrence : comme elles sont autonomes et indépendantes, nous devons les convaincre une par une. Quant aux IRTS, ce sont des décrets qui fixent désormais notre collaboration.

Ces partenariats sont de vraies opportunités pour les lauréats qui, pour 70% d'entre eux, souhaitent désormais reprendre une formation et y sont encouragés en voyant la puissance du dispositif. Tous ne bénéficient pas de ces passerelles, certains poursuivant leur parcours dans des établissements non partenaires, pour lesquels nous les aidons à préciser leur projet et à préparer leur dossier de candidature.

## Un accompagnement très individualisé

Nous avons également passé des accords avec des entreprises dont je pensais au début qu'ils fonctionneraient sur le modèle de ceux noués avec les écoles et qui aboutiraient à l'embauche de nos lauréats. Néanmoins, dans les faits, ce n'est pas ce qui se passe, pour trois raisons majeures.

La première tient au mode de recrutement des entreprises qui impose des parcours longs, avec quantité d'interlocuteurs successifs qui ne sont pas tous forcément au fait de ce qu'est un lauréat de l'Institut. Alors, même si nos interlocuteurs directs nous font confiance, lorsque le dossier circule, une des parties prenantes peut rejeter une candidature en pensant qu'il s'agit, a priori, d'une erreur de casting.

La seconde difficulté tient à la méconnaissance, voire à l'appréhension de nos lauréats vis-à-vis de l'entreprise. Leur vision, modelée par les expériences de leur entourage ou par ce que l'on en dit sur Internet, se limite à l'image d'une entité qui crée du profit et du chômage plutôt que des richesses et de l'emploi. Par ailleurs, durant les six à douze mois de leur Service Civique, ils ont découvert telle association ou telle organisation à but non lucratif dans laquelle ils ont travaillé avec enthousiasme. Donc, de façon très manichéenne, l'association, c'est bien et l'entreprise, c'est mal ! Or, si nous leur expliquons comment fonctionne cette dernière et que nous leur faisons rencontrer des gens qui y travaillent et qu'ils trouvent sympathiques, leur regard évolue.

Enfin, nos lauréats sont partout en France, avec des profils, des compétences et des projets très divers. Trouver au bon moment, au bon endroit, une entreprise partenaire qui ouvre un recrutement pour un poste en accord avec les objectifs d'un lauréat est statistiquement bien improbable...

Nos entreprises partenaires s'engagent donc non pas à recruter, mais à garder des portes ouvertes. Nous permettons ainsi à nos lauréats de rencontrer des professionnels en entreprise, qui connaissent le métier qu'ils envisagent d'exercer, qui comprennent l'utilité de leurs compétences, avec qui ils peuvent parler de leur projet et qui vont les préparer aux entretiens avec les recruteurs qu'ils seront amenés à rencontrer. Ainsi, nous ne leur trouvons pas un emploi, mais grâce à ces relations, nous les mettons en capacité d'en trouver un.

Ceux qui veulent créer leur propre activité en sont souvent au stade de l'idée seulement. Il est très difficile d'avancer dans cette voie sans avoir accès aux bons réseaux et aux personnes qui vous feront confiance. Nous allons les accompagner étape après étape, les orienter vers les dispositifs existants, mais qu'ils ignorent, etc. Il arrive parfois que l'on se rende compte que l'idée ne pourra pas être concrétisée. Pour autant, ce n'est pas un problème, car nous pouvons réorienter les jeunes concernés par un accompagnement vers la formation ou vers l'emploi.

Non seulement on ne les perdra pas, mais ils ne seront pas mis en situation d'échec et l'on s'appuiera alors sur ce qu'ils ont pu faire et apprendre durant ce temps d'élaboration de leur projet. À l'Institut, une réorientation n'est jamais un échec, car elle s'appuie sur l'expérience acquise.

## Un accompagnement collectif

Nous travaillons donc de façon très individualisée avec chacun des lauréats, mais nous avons également mis en place un accompagnement collectif. C'est sur ce point que le projet initial de grande école, que nous avions écarté a priori, s'est à nouveau imposé à nous, car la force de ce type d'institution tient largement à l'existence des "promos" et aux liens qui se créent en leur sein. Les promotions de l'Institut sont évidemment originales, en ce sens qu'elles sont constituées de jeunes âgés de 16 à 30 ans, allant du décrocheur scolaire au super diplômé, venant de banlieues difficiles, de zones rurales ou de villes prospères, valides ou handicapés, issus de l'immigration première génération ou quinzisième, et voulant devenir, qui berger, qui président de la République.

Face à une telle diversité, la première façon de réunir ces lauréats passe désormais par un groupe Facebook, qui a une puissance considérable et qui est un incroyable lieu d'échanges. Ensuite, nous les réunissons trois fois par an au cours de ce que nous appelons les Universités de l'Engagement. Ils participent d'abord à une université d'intégration, première occasion pour eux de rencontrer les autres membres de leur promo. Lors d'une deuxième université, ils rencontrent la promo qui a précédé la leur, et lors de la troisième, ils accueillent celle qui vient d'arriver et va leur succéder. Lors de chacune de ces rencontres, nous leur proposons des ateliers thématiques, du très classique « Mon CV parle-t-il de moi ? » aux moins classiques : « Suis-je légitime dans une école quand je ne suis pas entré par la même porte que les autres ? », « Quelle structure juridique pour ma création d'activité ? », « Prendre confiance en soi », « Prendre la parole en public », « Gérer son argent », etc.

Nous avons également élaboré un cycle obligatoire de conférences, fort modestement intitulé « Sensibilisation aux grands enjeux du monde contemporain », vaste thématique qui nous permet de faire intervenir qui l'on veut sur tel ou tel sujet de notre choix. Notre seule contrainte est que l'intervenant captive immédiatement cet auditoire si hétérogène et pas forcément convaincu d'avance de l'intérêt du sujet pour son projet personnel. Ensuite, ayant capté l'intérêt de son public, l'intervenant devra répondre aux multiples questions qui vont surgir, posées par des personnes qui ne sont pas spécialistes du sujet abordé et qui vont lui demander un effort de mise en perspective.

À titre d'exemple, nous avons fait intervenir Louis Schweitzer sur son parcours particulièrement riche, suscitant des questions fort pertinentes sur la contradiction apparente entre sa conviction de la nécessité d'un État fort alors qu'il était haut fonctionnaire et son engagement dans la privatisation du groupe Renault dont il avait été président, ou sur le choix à privilégier entre une voiture de marque Toyota fabriquée à Valenciennes et un véhicule de marque Renault fabriqué en Europe de l'Est. Face à ce genre de questions, il faut que l'orateur sache répondre avec sincérité tout en gardant le recul adéquat.

Sur des sujets plus techniques, j'avais demandé au directeur de la climatologie de Météo France de venir nous parler du changement climatique et des deux stratégies d'atténuation et d'adaptation. À la fin de son exposé, une question a surgi : « *Est-ce que les OGM constituent une adaptation ?* » N'étant pas spécialiste des OGM, l'orateur n'a pu y répondre directement et a proposé, à la place, de débattre du choix à faire, en matière de recherche, entre un risque incertain et un risque certain. Et ce ne sont là que quelques exemples des questions toujours surprenantes qui surgissent lors de ces conférences et des riches débats qui en découlent.

## La procédure d'admission

Aujourd'hui, l'Institut accueille annuellement 700 lauréats par le biais d'un processus d'admission original. En 2012, la seule chose dont nous étions réellement convaincus était qu'il nous fallait passer par une procédure en ligne. Ensuite, en travaillant sur le dossier de candidature, nous avons compris qu'il devait d'abord être convaincant pour les associations qui, de fait, allaient nous adresser des candidats et qui ne devaient pas penser

que nous reproduisons un système élitiste de grande école. Mais il nous fallait aussi être crédibles selon les critères des grandes écoles, afin de pouvoir nouer des partenariats avec elles, et selon ceux des entreprises, pour qu'elles acceptent de prendre en compte les CV que nous allions leur communiquer. L'équation était complexe.

À titre d'exemple, les associations ne souhaitaient pas que le niveau de diplôme figure dans le dossier, craignant que leurs candidats soient, comme toujours, discriminés sur ce critère. Écoles et entreprises, en revanche, souhaitaient avoir cette information, notamment pour permettre une sorte de discrimination positive informelle. En effet, en lisant deux dossiers identiques, l'un venant d'un décrocheur scolaire et l'autre d'un bac +5, je me dis que celui qui a le plus de potentiel est sans doute celui qui n'a pas été aidé par l'école. Si on veut évaluer correctement un potentiel, il faut donc prendre en compte tout un environnement. Nous avons fini par obtenir l'accord de toutes les parties pour faire figurer le niveau de diplôme non pas en tant qu'élément d'évaluation de la candidature, mais en tant qu'élément d'évaluation du processus lui-même. Compter les diplômés à chaque étape du processus était la seule façon pour nous de vérifier que nous ne reproduisions pas la discrimination académique habituelle.

Notre dossier de candidature comporte une partie dans laquelle on demande au jeune de parler de lui, puis d'une personne ou d'un événement qui l'a inspiré. Je craignais que les réponses soient très convenues, évoquant toutes l'abbé Pierre ou telle autre grande figure, et je n'étais pas favorable à voir figurer ce point dans le dossier. C'est à la demande de Martin Hirsch que je l'ai néanmoins intégré et les réponses nous ont surpris : « *Mon père qui est venu travailler en France* », « *Ma mère qui s'occupe seule de ses cinq enfants* », « *Ma grand-mère qui s'est séparée de son mari à une époque où ça ne se faisait pas* », etc. Toutes témoignaient, entre autres, que nos candidats n'avaient jusque-là bénéficié d'aucun réseau autre que familial.

Nous demandons ensuite au postulant d'évoquer sa période d'engagement qui, initialement, ne concernait que le seul Service Civique, mais que nous avons désormais élargie au Service volontaire européen, au Volontariat de solidarité internationale et à toute expérience de bénévolat consistant et de longue durée : pompier volontaire, maraudes régulières avec le Samu social, animateur sportif tous les weekends, etc. Nous lui demandons de parler de ce qu'il y a réalisé, des difficultés qu'il y a rencontrées et de leur résolution, de ce qu'il pense avoir apporté et dont il est fier, de ce en quoi cette expérience l'a fait évoluer.

Enfin, il doit nous présenter son projet, ce qu'il a déjà mis en œuvre, ses atouts pour y parvenir, les difficultés qui l'en empêchent et ses attentes vis-à-vis de nous. Ce dossier est rempli en ligne et nous lui disons explicitement qu'il peut se faire aider pour le rédiger, ce qui nous intéresse le plus n'étant pas l'aspect formel du document, mais le potentiel qu'il révèle.

Ce dossier est complété par l'avis du tuteur qui a suivi le candidat durant son Service Civique ou par celui d'un référent associatif s'il était bénévole. Nous lui demandons s'il a connaissance du projet du jeune et ce qu'il pense de ses atouts et des difficultés susceptibles de le freiner, mais aussi d'évaluer ses compétences transversales en donnant des exemples. Généralement, toutes les notes sont bonnes et les tuteurs préfèrent ne rien remplir plutôt que d'en mettre de mauvaises.

Enfin, nous demandons au candidat de choisir un témoin, quel qu'il soit, y compris parmi ses proches. Si un jeune a été en conflit avec son tuteur pendant son volontariat, ce témoignage peut contrebalancer l'avis du tuteur en apportant une vision plus positive. Par ailleurs, s'il veut mettre en avant une capacité qu'il n'a pas eu l'occasion de valoriser pendant son Service Civique, cet autre témoignage pourra en rendre compte. Mais surtout, constituer son dossier va l'obliger à parler de son projet à quelqu'un et à réfléchir sur qui il est, l'expérience qu'il a vécue et ce qu'il a envie de faire. Il aura ainsi décrit son projet à au moins deux personnes, l'aura formalisé pour bien leur expliquer et cela l'aura fait progresser dans sa définition. Tous les candidats, même non lauréats, témoignent de l'utilité de cette prise de recul et de cette structuration de la réflexion sur leur projet.

Une fois le dossier finalisé, nous le faisons lire par trois bénévoles issus de milieux divers – entreprises, monde académique, enseignement, collectivités, etc. – afin d'avoir une évaluation fondée sur des référentiels différents. Nous leur demandons de noter l'implication du postulant dans la réalisation de son dossier, la solidité du projet, le potentiel et l'impression d'ensemble. À la fin de ce processus, nous leur demandons s'il convient de convoquer

ou non le candidat à l'oral, épreuve importante qui nous permet de prendre la décision finale. Ainsi, un candidat très bien noté, mais qui sort d'HEC et souhaite rentrer chez L'Oréal, ne sera pas retenu, n'ayant visiblement pas besoin de nous pour atteindre ses objectifs. Inversement, si un candidat emporte l'adhésion du jury pour une convocation à l'oral malgré des notes plutôt faibles sur son dossier, cela peut signifier qu'il est porteur de quelque chose que nous n'avons pas su formaliser et qui mérite d'être approfondi.

L'oral dure trois quarts d'heure devant un jury d'au moins trois membres, eux aussi issus de milieux divers. Chaque membre du jury ayant lu le dossier, nous proposons au candidat de parler brièvement de son parcours, de son engagement et de son projet. Cela ne prend que quelques minutes, les candidats n'étant généralement pas très sûrs que leur projet soit intéressant. Le temps restant est alors consacré à des échanges et à des conseils, très souvent étonnamment simples. La consigne donnée à tous, présidents de jury et examinateurs, est que chaque candidat ressorte avec quelque chose en plus. C'est en général la première fois qu'ils peuvent parler de leur projet à des gens bienveillants et sans parti-pris, aucun d'entre eux n'ayant d'intérêt dans l'affaire. Ceux qui ne sont pas retenus peuvent, s'ils le souhaitent, obtenir un retour sur la façon dont ils ont passé ces épreuves. Nous leur faisons alors parvenir des conseils personnalisés, en fonction de leur dossier et des avis émis par les examinateurs. Généralement, nous en sommes remerciés et certains candidats, quelque temps plus tard, nous recontactent pour nous dire qu'ils ont suivi nos conseils avec succès. Nous sommes assez peu sélectifs à l'écrit – ceux qui sont écartés étant généralement ceux qui n'ont pas besoin de nous – afin d'avoir le maximum de candidats à l'oral, car nous savons que ce moment leur sera très profitable, quel qu'en soit le résultat.

L'an dernier, pour les 700 lauréats des deux promotions, nous avons rencontrés pour l'oral 2 000 candidats sur les 3 000 dossiers que nous avons reçus. Nous avons pour cela organisé 270 journées d'oral dans plus de 20 villes – nous nous déplaçons afin que tous puissent y accéder. Les examinateurs sont des bénévoles issus de nos réseaux. Les présidents de jurys doivent connaître parfaitement l'Institut pour être capables de déterminer si nous pourrions ou non avoir un impact réel sur le parcours du postulant.

Nous nous retrouvons parfois dans des situations très douloureuses. Je suis ainsi contrainte de dire à tous les jurys de ne pas sélectionner un jeune SDF, alors que nous en voyons tous les ans. En effet, la première des choses à faire est de le sortir de cette situation, car on ne peut pas porter un projet quand on vit dans la rue, et de mettre en place un accompagnement au quotidien. Or, ce n'est pas notre métier. Cela nous demanderait beaucoup de temps et nous le ferions moins bien qu'un organisme dont c'est le métier ; de plus, cela serait autant de temps que nous ne pourrions consacrer à notre vrai métier : l'appui aux projets. Il faut donc que le président de jury, face à la réprobation éventuelle des autres membres, sache dire : « *Non, ça, on ne sait pas faire!* » Ensuite, dans la pratique, on prend évidemment note de ces situations de détresse sociale et nous les signalons aux organismes qui pourront agir.

Il ne faut pas non plus choisir un jeune qui n'a pas de projet ou un jeune qui a besoin que l'on soit en permanence à ses côtés, car le conseil et l'orientation à distance, ça ne marche pas. Cela ne veut évidemment pas dire que nous ne sélectionnons que des cas faciles, loin de là, mais nous devons privilégier ceux auxquels nous apporterons le plus, donc ceux auxquels l'appui que nous procurons est adapté. Nous ne savons pas encore tout faire...

Aujourd'hui, notre procédure d'admission fonctionne bien. Elle mobilise plus de 1 000 bénévoles à chaque session (deux sessions par an). Elle permet à des milliers de jeunes de recevoir des conseils personnalisés, mais surtout, elle nous permet de repérer des jeunes à fort potentiel, indépendamment de leur niveau de diplôme, quelles que soient leurs origines sociales et géographiques, leur genre, le type de projet qu'ils portent... On a autant de chance de devenir lauréat de l'Institut que l'on soit diplômé ou non, fille ou garçon, issus de banlieue, de zone rurale ou de cœur de ville, etc.

## Questions de ressources

**Un intervenant :** *Comment trouvez-vous autant de bénévoles pour vos 270 jurys? Quels sont vos critères d'acceptation?*

**Claire de Mazancourt :** Nous recrutons deux promotions, l'une de 500 lauréats au printemps, l'autre de 200 à l'automne, ce qui correspond au rythme du Service Civique, essentiellement calé sur le rythme scolaire. Pour chaque première session, nous mobilisons environ un millier d'examineurs qui se font connaître en s'inscrivant sur notre site internet ou qui sont des partenaires que je sollicite pour participer aux entretiens. À l'année, cela représente environ 2 000 bénévoles engagés sur l'ensemble de nos activités. Les dossiers sont mis en ligne, ce qui leur permet de les lire chez eux. Comme on ne peut pas se permettre d'avoir une écoute superficielle, les journées d'entretiens sont très fatigantes, mais nous en ressortons de très bonne humeur, car nous y rencontrons des jeunes incroyables. Ces bénévoles sont donc généralement très satisfaits de leur expérience avec nous et 90 % d'entre eux reviennent pour la session suivante.

Nous ne les sélectionnons pas réellement, mais l'accès à la page recrutement de notre site est assez restrictif et il ne suffit pas de cliquer sur un onglet pour devenir examinateur bénévole. En revanche, si un président de jury considère qu'un examinateur est trop intrusif lors des entretiens ou pose aux candidats des questions inadaptées, il nous en fera part et la participation de ce bénévole ne sera pas renouvelée. C'est cependant très rare, car, au sein d'un jury, les membres exercent un contrôle mutuel qui a un effet modérateur.

**Int. :** *Votre association emploie 25 salariés, ce qui est conséquent. Comment financez-vous votre fonctionnement?*

**C. de M. :** Nous avons débuté sur le postulat que nous allions vivre uniquement d'argent privé. D'une part, l'État consacrait déjà beaucoup d'argent au Service Civique et le ministère nous avait prévenus qu'il ne pourrait nous financer, d'autre part, nous pensions que le secteur privé pouvait contribuer lui aussi à cette mission. Aujourd'hui, nous nous finançons à 85% sur des fonds privés, d'entreprises et de fondations. Le reste est constitué de fonds européens, pour lesquels il nous faut affronter les difficultés procédurières et les lenteurs administratives bien connues avant de les obtenir. Des collectivités locales contribuent aussi. L'été dernier, nous avons cosigné une convention de partenariat avec l'État, la région Grand Est, le département de Meurthe-et-Moselle, la ville de Nancy et sa métropole. Par ailleurs, nous sommes aussi éligibles à la taxe d'apprentissage, sur le régime du hors quota, ce que nous nous efforçons de faire savoir le plus largement possible!

**Int. :** *Quelle est l'attente des candidats à votre égard?*

**C. de M. :** Très souvent, elle est double. Tout d'abord, plus de 70 % d'entre eux sont convaincus que, seuls, ils ne parviendront pas à réaliser leur projet et ils recherchent donc un appui. Nous les rassurons sur ce point. Ensuite, si nous nous appelons Institut de l'Engagement, c'est que nous portons des valeurs. Comme ils ont tous aimé leur temps de bénévolat au sein du Service Civique, grâce auquel ils ont été reconnus et gratifiés et où ils ont acquis ce goût de l'engagement, ils sont très soucieux de ne pas le perdre. Je ne suis pas sûre qu'ils aient d'emblée conscience que nous leur apportons aussi un réseau, mais ils connaissent, dès le début de leur démarche, la liste de nos partenaires.

Pour 3 000 dossiers recevables, 3 000 ne le sont pas, faute d'avoir été complétés, voire simplement commencés pour 1 000 d'entre eux. Sur les 2 000 restants, certains n'ont pas obtenu le témoignage de leur tuteur, signe d'une réticence alarmante de sa part, ou de leur témoin, alors qu'ils l'ont eux-mêmes choisi, ce qui dénote un manque de conviction et d'autonomie qui leur ferait probablement défaut dans le cadre d'un accompagnement à distance. Les autres concèdent ne pas avoir de réel projet et ne s'en être rendus compte qu'avec les questions posées dans le dossier. À tous ceux qui n'ont pas finalisé leur dossier, nous demandons si le fait de commencer à le remplir



leur a tout de même permis de découvrir, chez nos établissements partenaires, des parcours qu'ils ignoraient. Leur réponse étant à 30 % positive, cela met en lumière les carences de l'orientation en France.

### « Lauréat d'un jour, lauréat toujours »

**Int. :** *Quel suivi mettez-vous en œuvre ?*

**C. de M. :** Au début, nos anciens ont voulu créer une association, mais sans succès, en partie du fait de leur dispersion géographique. Pour autant, nous essayons de garder le contact avec eux et nous avons lancé, l'année dernière, une enquête auprès de la totalité de nos anciens lauréats afin de savoir où ils en étaient de leur parcours et s'ils restaient engagés sur notre socle de valeurs. Nous avons eu environ 60 % de retours ce qui, objectivement, est considérable. Cela nous a permis de constater que, parmi nos anciens, 45 % d'entre eux ont atteint un niveau bac +5. Le taux de ceux restant en deçà du niveau bac a été divisé par deux entre leur entrée à l'Institut et aujourd'hui, ce qui atteste du fort effet diplômant de notre dispositif. Parmi nos anciens, seuls 3 % cherchent un travail depuis plus de six mois. Enfin, le taux de succès des créations d'activité par les lauréats issus des premières promotions est significatif, avec plus de 300 concrétisations, générant chacune au moins l'emploi de leur créateur.

Nous faisons aussi appel à nos anciens lauréats, dès lors qu'ils ont acquis une certaine expérience, pour savoir s'ils accepteraient de faire partie de nos bénévoles, par exemple pour l'étude des dossiers ou pour parrainer des ateliers. Environ un tiers d'entre eux le font effectivement, ce qui est très satisfaisant.

Nous réalisons également une enquête exhaustive sur leur devenir, un an après leur sortie, par un questionnaire que nous appuyons par des relances si nécessaire. C'est ce qui nous permet d'afficher, pour nos lauréats, un taux de succès dans leur parcours de 90 % (validation de leur année d'étude, emploi stable ou progression dans leur création d'activité).

Nous sommes très soucieux d'entretenir ce réseau des anciens et nous leurs disons : « *Lauréat d'un jour, lauréat toujours.* » Quoiqu'il arrive, ils savent toujours où nous trouver s'ils en éprouvent le besoin.

### Une spécificité culturelle

**Int. :** *Quels développements envisagez-vous alors qu'il est souvent si difficile chez nous de passer du prototype à l'industrialisation ?*

**C. de M. :** Passer des 150 lauréats de la première promotion aux 700 d'aujourd'hui a déjà été pour nous un saut quantitatif majeur. À l'époque, nous nous demandions s'il était possible de multiplier l'Institut par 6 ou 7.

Aujourd'hui, il est possible de signer de nouveaux accords avec d'autres entreprises, d'avoir plus d'universités partenaires que les 15 (sur 90) avec lesquelles nous travaillons déjà, etc. Il serait donc envisageable de passer à une plus grande échelle, mais à la condition incontournable de disposer de moyens financiers supérieurs aux 3,2 millions d'euros de notre budget actuel et de ressources en personnel adéquates.

Notre stratégie d'"industrialisation", pour reprendre votre terme, consiste plutôt à nous appuyer sur les compétences et outils que nous avons développés pour construire de nouveaux outils ou des façons de faire qui nous permettent de proposer à chaque candidat un appui adapté, en passant par Internet notamment.

Pour moi, l'avenir de l'Institut dépend essentiellement du soutien de nos anciens lauréats, ce qui rejoint la question du financement. S'ils ne nous soutiennent pas, nous n'y arriverons pas. Nous commençons à voir arriver leurs premiers dons, quoiqu'encore modestes. Nous avons également noué nos premiers partenariats avec des entreprises dans lesquelles d'anciens lauréats travaillent et qu'ils incitent désormais à s'impliquer à nos côtés. Pour nous, c'est stratégique, car cela conditionnera la pérennité de l'Institut.

■ Présentation de l'oratrice ■

**Claire de Mazancourt** : ingénieur de l'École polytechnique et des Ponts et Chaussées, diplômée d'un MBA au Collège des Ingénieurs. Elle a travaillé au ministère de l'Équipement, au sein de la direction de la Construction puis de la direction des Routes. Elle a ensuite participé à la construction du secrétariat général du ministère, au sein duquel elle a assuré la tutelle des écoles du ministère et la gestion des cadres dirigeants. En 2007, elle est devenue directrice de la stratégie de Météo France. En septembre 2010, elle a rejoint Martin Hirsch qui l'a chargée de concevoir ce qui est aujourd'hui l'Institut de l'Engagement, qu'elle dirige depuis sa création.



---

Diffusion avril 2019

---