

**CONTRIBUTION À LA MISE EN ŒUVRE
DE BUREAUX D'AIDE À L'INSERTION PROFESSIONNELLE
DANS LES UNIVERSITÉS**

Rapport à

Madame la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche

Juin 2008

Outre la participation à la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche, la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités a ajouté aux missions traditionnelles du service public de l'enseignement supérieur celle de « l'orientation et de l'insertion professionnelle ». Le législateur en a précisé les contours en confiant à un « Bureau d'aide à l'insertion professionnelle des étudiants », à créer formellement dans chaque université, le soin de mettre en œuvre cette nouvelle responsabilité (article 21 de la loi). Le code de l'éducation stipule désormais (article L 611-5) :

« Un bureau d'aide à l'insertion professionnelle des étudiants est créé dans chaque université par délibération du conseil d'administration après avis du conseil des études et de la vie universitaire. Ce bureau est notamment chargé de diffuser aux étudiants une offre de stages et d'emplois variée et en lien avec les formations proposées par l'université et d'assister les étudiants dans leur recherche de stage et d'un premier emploi.

Il conseille les étudiants sur leurs problématiques liées à l'emploi et à l'insertion professionnelle.

Le bureau d'aide à l'insertion professionnelle des étudiants présente un rapport annuel au conseil des études et de la vie universitaire sur le nombre et la qualité des stages effectués par les étudiants, ainsi que sur l'insertion professionnelle de ceux-ci dans leur premier emploi ».

Cette obligation répond à une attente fortement portée par des organisations et associations étudiantes, même s'il convient de relever que les Universités se préoccupent depuis longtemps du devenir professionnel de leurs étudiants... Elles expriment et relaient des appréciations sur les difficultés éprouvées par nombre d'étudiants à s'insérer dans le marché du travail à l'issue de leur cursus universitaire. Aux observations relatives aux délais d'obtention du premier emploi s'ajoutent celles, plus qualitatives, concernant la nature des emplois, les insatisfactions quant à l'adéquation entre la formation et l'emploi occupé, les désillusions de la rémunération ou du statut. Si les enquêtes évoquent une multiplicité de facteurs, elles permettent aussi de pointer le sentiment d'impréparation pour aborder le marché du travail, voire celui d'abandon à la sortie de l'université. Conjonction de la massification de l'enseignement supérieur et de l'installation de la société française dans un chômage de masse, la question de l'insertion professionnelle des étudiants issus de l'université s'est récemment cristallisée à l'occasion des luttes contre le Contrat de première embauche (CPE). Le débat national « Université-emploi », engagé dans la foulée du mouvement de mobilisation anti-CPE, et le rapport de la commission Hetzel (« De l'Université à l'emploi ») en ont été le point d'orgue. La création du bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) des étudiants prolonge cette ligne de réflexion et ambitionne de lui donner un contenu opérationnel.

Le groupe de travail constitué pour en rédiger le *modus operandi* concret a recherché, à travers ses débats et grâce à des auditions, à définir une stratégie d'action qui permette aux universités, dans la diversité de leurs caractéristiques, de leurs cultures et de leurs pratiques en la matière, de répondre effectivement et utilement à leur nouvelle mission. Une ligne de fond visant à privilégier la fonction à assurer, plutôt que la forme que prendrait l'organe chargé de la mettre en œuvre, s'est rapidement imposée. Cette perspective dominante résulte de l'état des lieux, c'est-à-dire de l'analyse des conditions d'insertion du BAIP dans les organisations universitaires existantes. Elle conduit à engager les universités dans une démarche volontariste et adaptable de mise en œuvre du BAIP plus inspirée de la formule des schémas directeurs que du modèle normatif et uniforme d'un cahier des charges. Pour autant, tout le profit des degrés de liberté de la méthode ne sera tiré que dans le respect de principes fermes.

La combinaison de ces deux perspectives, adaptation et valorisation de la diversité de l'existant d'une part, amplification et systématisation de la démarche d'autre part, forment les deux lignes de force des propositions et des recommandations du groupe de travail. Elles doivent aboutir rapidement, dans toutes les universités, au développement de dispositifs d'insertion professionnelle pertinents (1) et performants (2).

1. POUR UN BAIP PERTINENT :

les conditions de réalisation de la mission d'insertion professionnelle

Par ses traditions, sa culture, ses missions, ses modes de fonctionnement, le monde universitaire est souvent envisagé de manière indifférenciée. Dans ses expressions concrètes, il révèle en fait bien des variétés. La première condition d'efficacité de tout dispositif d'action résidant dans sa pertinence, c'est-à-dire dans son adéquation aux situations et aux milieux dans lesquels il s'inscrit pour les transformer, il convient d'en cerner correctement les contours. À défaut, le risque est grand que le dispositif se traduise par une organisation inadaptée, qui absorbe des moyens sans servir l'objectif assigné.

Établir la pertinence du dispositif d'aide à l'insertion professionnelle conduit à lever dès le départ les ambiguïtés quant à ses missions. En l'occurrence, évidences à rappeler, deux clarifications permettent de baliser les confusions, voire les illusions relatives aux ambitions du BAIP.

En premier lieu, bien que **la garantie de l'insertion professionnelle soit un objectif hors de portée des universités**, celles-ci, dans une économie de la connaissance, développent des compétences de curiosité, d'adaptation et d'initiative favorables à l'emploi et à la création d'activité. De plus, sans qu'il constitue un sésame, le diplôme demeure encore la meilleure assurance d'obtention d'un emploi et de protection contre le risque d'un chômage dont l'intensité (en niveau et en durée) décroît avec le niveau du diplôme. **En revanche, il est de la responsabilité des universités, selon différentes voies, d'accompagner l'ensemble des étudiants**, dans la diversité de leurs attentes et de leurs projets, de les informer et de mettre en œuvre les outils et méthodes les aidant à s'insérer dans les meilleures conditions possibles dans une activité professionnelle.

En deuxième lieu, **les universités, via les BAIP, n'ont pas vocation à se substituer au service public de l'emploi et à assurer la fonction d'une agence de placement**. Elles n'en ont ni les compétences, ni les capacités humaines, financières et logistiques. En revanche, les universités se doivent de solliciter toutes les ressources de l'environnement qui permettront aux étudiants de réussir le passage vers leur premier emploi. Elles apporteront aux étudiants leur connaissance du marché du travail et des systèmes d'emploi, leurs savoir-faire et leur expertise.

Cette délimitation liminaire des ambitions ne suffit pas à établir les conditions de la pertinence du dispositif d'aide à l'insertion professionnelle. Elle doit s'adosser à une prise en compte lucide de l'existant et des exigences de la réponse aux préoccupations des étudiants.

1.1. La diversité des attentes

Dichotomie largement reprise dans la loi, les préoccupations avancées par les étudiants se situent sur deux registres principaux qu'il convient de réunir : celui des **conditions de sortie de l'université et de l'accès à un premier emploi** et celui de la **professionnalisation des filières**, notamment par la généralisation de stages utiles à un stade relativement précoce dans les cursus.

- La **préparation et le suivi de l'entrée sur le marché du travail** supposent la mobilisation et l'apprentissage de différents savoir-faire. En amont de l'insertion, cela recouvre notamment les méthodologies de consolidation du projet professionnel, d'élaboration de CV, d'entraînement aux entretiens d'embauche, de connaissance du marché du travail, de diffusion des offres d'emploi. En aval de l'insertion, et pour un retour sur la validation et l'identification des formations, cette préoccupation exige la réalisation d'enquêtes

d'insertion professionnelle pour les différentes filières, de diffusion et d'accès à ces informations.

- La **généralisation de la pratique des stages en milieu professionnel** portée par le « plan pluriannuel pour la réussite en licence » (de l'appui à l'obtention du stage au contrôle du respect de la qualité des stages et de la réglementation) doit renforcer les aptitudes à aborder le monde de l'entreprise et des organisations. Le succès, en termes d'attractivité, des différentes filières professionnalisantes et de formation en alternance ouvertes au fil du temps à l'université témoigne de la vitalité de cette attente.

Ces deux registres et stades privilégient l'**employabilité** rapide des étudiants. L'aide à l'insertion professionnelle vise notamment à promouvoir cette qualité en mettant en valeur les compétences développées et la familiarisation avec les codes et les pratiques du monde professionnel. Pour utile et nécessaire, cette démarche ne doit pas occulter le travail de fond de professionnalisation réalisé de manière implicite, voire inconsciente, dans nombre de formations généralistes. Les attentes en termes d'employabilité vont de pair avec l'exigence d'aptitude à une **adaptabilité** de moyen terme et, pour nombre d'étudiants, d'accès à une culture générale. Cette exigence répond au sentiment, plus ou moins diffus, d'une évolution inéluctable des métiers au cours d'un cycle de vie professionnelle long, donc à la nécessité de s'adapter et à la capacité de saisir plus aisément les possibilités de bifurcations. La constitution de ce potentiel d'adaptation professionnelle exige une formation solide assise sur des enseignements fondamentaux et le développement de compétences.

1.2. L'hétérogénéité des réponses

Si la mission d'insertion professionnelle est d'inscription nouvelle dans la loi, la préoccupation a été prise en compte de longue date au sein des universités par les équipes pédagogiques et les responsables de filières, notamment celles orientées « métiers ». Il n'en demeure pas moins que, entre universités et au sein d'une même université selon les disciplines ou les formations, la prise en compte des attentes en matière de préparation à l'insertion professionnelle présente de forts contrastes. L'hétérogénéité des réponses se traduit par :

- des pratiques éprouvées (stages, préparation à l'accès au marché du travail, suivi de l'insertion etc.) mais parcellaires car limitées à certaines filières : IUT, ex-IUP ou MST, MSG, MIAGE, licences professionnelles, écoles d'ingénieurs internes, masters professionnels, diplômes d'université) ;
- des préoccupations assumées (et parfois reconnues dans les missions ou les services des enseignants-chercheurs et enseignants¹ *via* des primes de responsabilité pédagogique) et des préoccupations ignorées, voire négligées par méconnaissance de l'environnement socio-économique ou par référence à une conception limitant les missions et les responsabilités premières à la diffusion du savoir et à la création des connaissances.

Plus largement, la capacité des établissements à affecter des moyens à l'exercice de la mission est conditionnée, toutes choses égales par ailleurs, par les inégalités de dotations en ressources humaines et financières. Indépendamment de leurs bonnes intentions, les établissements sous encadrés auront plus de difficultés à faire prévaloir cette nouvelle responsabilité, relativement aux priorités strictement pédagogiques et aux exigences d'une recherche performante valant reconnaissance par les instances d'évaluation et se traduisant par des apports financiers.

1. "Enseignants" désignera à la fois les enseignants-chercheurs et enseignants dans la suite du texte.

1.3. La multiplicité des acteurs

La prise en compte, même incomplète, des attentes révèle la multiplicité des acteurs dont il s'agit de coordonner les actions afin de répondre à la diversité des attentes au regard de l'insertion professionnelle. Cinq groupes d'acteurs (chacun pouvant lui-même se subdiviser en sous-ensembles) structurent le réseau des relations à nouer pour mener à bien la mission.

1.3.1. Les étudiants

Bénéficiaires finaux du dispositif d'aide à l'insertion professionnelle, leur population se segmente en plusieurs sous-groupes au regard :

- de leur réceptivité à cette préoccupation (début ou fin de parcours de formation, doctorants, formation continue) ;
- de la perspective d'issue professionnelle des cursus (filères dites « professionnalisées », santé, formations d'ingénieurs vs. formations généralistes) ;
- des champs disciplinaires et de leur proximité avec l'environnement professionnel (littéraires, sciences sociales, sciences expérimentales, santé etc.).

Hormis ces clivages classiques, un traitement spécifique mérite d'être envisagé pour des catégories d'étudiants plus particulièrement exposés :

- Les étudiants salariés (avec la diversité de situations et de réalités que recouvre ce statut) qui, par nécessité, développent une « expérience professionnelle » à prendre en compte.
- Les étudiants « décrocheurs » qui, du fait d'un abandon précoce, sont dépourvus de diplômes. Ils nécessitent un mode de suivi particulier en raison de leur « volatilité » et, le plus souvent, une orientation vers des structures d'appui externes à l'université.
- Enfin, dans pratiquement tous les champs disciplinaires, existent des formations qui, préparant aux concours de recrutement dans les fonctions publiques, sont focalisées sur un mode quasi exclusif d'accès à l'emploi. Le sort des recalés à ces concours doit être mieux pris en compte afin d'assumer la nouvelle responsabilité fixée par la loi. Le défi est d'autant plus difficile que, tendus vers l'objectif de réussite au concours et à l'exercice d'une activité professionnelle précise, ces étudiants sont les moins sensibilisés et parfois les moins réceptifs à d'autres avenir professionnels. Le plus souvent, devant l'échec et le resserrement des débouchés escomptés des études, ils ne sont pas préparés à élaborer un nouveau projet personnel, sont désemparés et peuvent avoir un sentiment d'inadaptation, voire d'incompétence.

1.3.2. Les enseignants

Au contact parfois quotidien avec les étudiants, ils sont leurs premiers interlocuteurs en matière de conseils d'orientation ou de discussion sur leurs difficultés, leurs projets et leur devenir. En revanche, ils sont souvent dépourvus d'informations sur les ressources de leur environnement (parfois même de leur propre établissement, dans ces organisations complexes que sont les universités) pour étayer leurs conseils et indiquer les pistes pertinentes de réponse aux interrogations. Sollicités dans le cadre de la professionnalisation des formations, les enseignants associés ou les vacataires exerçant une activité professionnelle constituent un relais particulièrement utile car en prise directe avec l'environnement socio-économique et les attentes, les codes et les valeurs du monde professionnel.

1.3.3. Les entreprises et employeurs potentiels

Les entreprises et, plus généralement, les employeurs potentiels couvrent bien évidemment un large spectre de situations et de partenaires par la diversité de leurs statuts, de leur taille et de leur organisation, de leur connaissance des arcanes de l'université, de leur capacité

d'encadrement des stagiaires, de leur insertion dans des réseaux, etc. Selon la densité et la structuration des tissus économiques locaux, les interlocuteurs organisés mobilisables relèveront des chambres consulaires, des branches professionnelles, d'associations d'entrepreneurs ou de directeurs de ressources humaines.

1.3.4. Les services et structures internes aux universités

Au sein des universités, avec des dénominations variables, qui recouvrent aussi des activités différentes, un ensemble de services ou de structures interviennent dans le processus d'insertion professionnelle de manière coordonnée ou autonome :

- Les services communs universitaires d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle (SCUIO-IP) : statutairement, par les missions qui leur sont dévolues, ils sont censés être le pivot du dispositif s'ils sont mandatés, organisés, dotés et reconnus en conséquence.
- Les bureaux des stages chargés de recueillir et de diffuser des offres, voire d'en assurer la logistique administrative.
- Les plates-formes d'insertion professionnelle qui, lorsqu'elles existent, coordonnent l'intervention des acteurs de l'insertion.
- Les directions (ou services) centraux des enseignements.
- Les observatoires de la vie étudiante, qui sont souvent en charge de la réalisation et de la diffusion des enquêtes d'insertion professionnelle et de l'accompagnement méthodologique des équipes pédagogiques pour l'évaluation des enseignements.
- Les services communs de documentation qui apportent leurs sources documentaires et participent à la formation des étudiants en matière de recherche documentaire.
- Les services de communication, qui contribuent à la conception et la gestion des sites web et du portail numérique d'accès à toutes les composantes de l'université. Ces services peuvent intervenir dans la communication de l'établissement en direction des milieux socio-économiques (mise au point de plaquettes de présentation des formations réalisées en collaboration avec les équipes pédagogiques, par exemple).
- Les services de valorisation et de transfert de technologie qui accompagnent les doctorants et les chercheurs dans les relations avec le monde professionnel et la création d'entreprises et qui, sur un segment particulier, sont attentifs aux besoins exprimés par les entreprises.
- Les services de formation continue qui, à travers le démarchage des entreprises ou en répondant à leurs sollicitations, apportent un éclairage sur l'évolution de leurs besoins.
- Les UFR et leurs départements et filières de formation, les écoles internes et instituts, les écoles doctorales : ils développent, souvent en autonomie, pour un public ciblé et de petits effectifs, toute la chaîne du processus d'insertion professionnelle (orientation-sélection, enseignements professionnalisés, suivi personnalisé, stages et bourses d'emplois, préparation à la recherche d'emploi, enquêtes d'insertion professionnelle, associations d'étudiants et réseaux, annuaires d'anciens, conseils de perfectionnement intégrant des professionnels). Les apprentissages réalisés et toutes les bonnes pratiques qui s'y développent sont rarement mutualisés. Elles demeurent, sauf volonté de l'université d'en généraliser l'usage, ignorées et réservées au seul avantage des étudiants des formations souvent les plus au fait des stratégies d'insertion professionnelle.
- Les associations d'étudiants et d'anciens étudiants, qui peuvent organiser des manifestations et rencontres contribuant aux choix d'orientation et à l'insertion professionnelle.

1.3.5. Les services et structures ressources externes aux universités

Dans la variété de leurs registres d'intervention, ils assument des fonctions d'interface entre les étudiants, voire les enseignants, et les employeurs. Ils constituent à ce titre un rouage essentiel dans la réussite du dispositif.

Au premier rang des partenaires externes figure le service public de l'emploi, tel que défini par la loi n° 2008-126 du 13 février 2008 relative à la réforme de l'organisation du service public de l'emploi :

- les services de l'État chargés de l'emploi et de l'égalité professionnelle ;
- l'institution nationale issue du regroupement de l'agence nationale pour l'emploi (ANPE) et des organismes de l'assurance chômage (Assedic) ;
- l'association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA).

Les collectivités territoriales peuvent apporter leur concours au service public de l'emploi, de même que des « organismes publics ou privés (fournissant des) services relatifs au placement, à l'insertion, à la formation et à l'accompagnement des demandeurs d'emploi » et des « entreprises de travail temporaire ».

Chacun dans son registre, ces organismes, tels que les missions locales pour l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, l'association pour l'emploi des cadres (APEC) qui accompagne vers l'emploi des jeunes diplômés de niveau bac+4 , et les associations d'aide à l'insertion professionnelle des étudiants telles que l'association pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés (AFIJ), apportent des savoir-faire pratiques en matière de stratégie de recherche d'emploi, des méthodologies d'accompagnement individualisé de jeunes en difficulté (diplômés ou non diplômés). Ils ont également acquis une expérience comme opérateurs dans l'accompagnement de jeunes éloignés de l'emploi.

Par ailleurs, dans le cadre de projets ciblés, des associations d'entreprises se constituent et se développent pour faciliter l'accès d'étudiants de filières généralistes, a priori éloignées des standards traditionnels de recrutement, voire de la représentation qu'ont les étudiants des emplois auxquels ils étaient susceptibles de se porter candidats (telle est, par exemple, l'ambition du projet Phénix).

Enfin, à la périphérie du dispositif, des cabinets et des sociétés de services, dont on ignore souvent les compétences (sinon celles auto proclamées), démarchent désormais les universités. Ils proposent leurs services pour assurer l'interface entre l'université et le monde de l'entreprise et construire la connectivité qui fait défaut.

Au total, l'inventaire des acteurs suffit à témoigner de la complexité de la couverture effective des attentes en matière d'aide à l'insertion professionnelle. Il combine un maillage serré des accompagnements dans certains secteurs, selon des qualités qui n'ont rien à envier aux pratiques prêtées aux écoles, et un maillage très relâché dans d'autres et pour de gros bataillons d'étudiants de formations généralistes. La multiplicité des intervenants et de leurs statuts d'intervention est, en fait, source d'un cumul de risques :

- risques de dispersion des énergies, de redondance, voire de concurrence et de conflits de prérogatives ;
- risques d'opacité et d'illisibilité pour le monde professionnel (hormis quelques formations bien repérées) ;
- risques de fragilité des modes d'action par absence de pérennité ou par soumission à la bonne volonté des intervenants ;

- risques de creusement des inégalités entre étudiants, selon leurs cursus, dans l'accès aux services d'appui mis en place, selon différentes modalités et à différents niveaux, au sein des universités.

L'un des enjeux du dispositif d'aide à l'insertion professionnelle sera ainsi de mettre en cohérence, de systématiser et de généraliser les pratiques parcellaires sans casser la dynamique des initiatives. Il s'agit de faire en sorte que cette apparente nébuleuse fasse véritablement système et fonctionne de manière efficace. Face à l'hétérogénéité des situations universitaires au regard des pratiques d'aide à l'insertion professionnelle et à la diversité des acteurs à mobiliser, la réussite de cette nouvelle mission conduit à privilégier la mise en œuvre d'un dispositif spécifique. La soumission à un modèle normatif uniforme, là où règne la variété, risquerait de déboucher sur une mission non ou mal assurée. C'est en ce sens que la formule des principes d'élaboration d'un schéma directeur de l'insertion professionnelle, propre à chaque université et adopté par le conseil d'administration, s'avère plus pertinente et plus performante pour le BAIP que la recension des conditions à respecter d'un cahier des charges standard.

RECOMMANDATIONS DE CONFIGURATION POUR DES BAIP PERTINENTS

- **Un dispositif ouvert, au sens où il mobilisera des partenariats internes et externes à l'université fonctionnant en réseau et à coordonner afin d'éviter trop de redondances.**
- **Un dispositif à géométrie variable c'est-à-dire relevant du "sur mesure" et non du "prêt-à-porter" afin de prendre en compte les caractéristiques et les cultures des universités (au sens de chaque université).**
- **Un dispositif dynamique et différencié afin de tirer parti de ce qui marche bien dans les établissements et de prendre appui sur l'exemplarité pour diffuser les bonnes pratiques aux filières ou disciplines moins familiarisées aux préoccupations d'insertion professionnelle.**
- **Un dispositif à stimuler, c'est-à-dire à doter de mécanismes incitatifs en termes de reconnaissance dans le déroulement des carrières des enseignants, afin de mobiliser les énergies sur ce nouvel objectif qui ne figurait pas dans les vocations traditionnelles de l'université et qui peut être perçu comme une implication moins gratifiante.**

2. POUR UN BAIP PERFORMANT :

les modes de mise en œuvre du dispositif d'aide à l'insertion professionnelle

Les principes de configuration du dispositif forment le socle du schéma directeur d'aide à l'insertion professionnelle. **Chaque université devra, dans le cadre d'intervention des instances statutaires (avis du conseil des études et de la vie universitaire et délibération du conseil d'administration), préciser les volets constitutifs de son schéma directeur : contenu en termes de missions et de programmes d'action, modes de pilotage, procédures d'évaluation et conditions de fonctionnement. Le schéma directeur devra être adopté avant le 31 décembre 2008.**

2.1. Fixer les missions du dispositif et les programmes d'action

Conformément à la loi, sans que cela épuise les possibilités d'intervention, le dispositif d'aide à l'insertion professionnelle doit assurer deux types de missions qui constituent le dénominateur commun minimal d'engagement pour toute université. D'une part, une mission de diffusion des offres de stages et d'emplois et d'assistance à leur recherche, d'autre part, une mission de conseil et d'accompagnement à l'insertion professionnelle. Accessoirement, un rapport présenté annuellement au CEVU retracera la conduite de ces deux types de missions (voir infra). Cette restitution suppose une consolidation d'informations souvent éparses. Elle impliquera parfois d'engager des actions spécifiques d'amélioration de la connectivité des systèmes d'information.

Pour l'essentiel, le contenu de ces missions (dans leur expression législative) peut être redistribué et décliné selon des actions à engager, à consolider ou à étendre, selon deux grands axes : la mission « accompagnement des stages » et la mission « aide à l'insertion professionnelle ». Leur réalisation devra être conçue selon une double complémentarité : d'une part, des supports pourront être communs aux deux missions et, d'autre part, les actions qui assurent leur effectivité mobiliseront des partenariats internes et externes. La vocation première du dispositif sera d'organiser les actions en coordonnant les interventions et les collaborations de différents services afin d'éviter toute redondance. Selon la structuration de l'université, ces missions pourront être déconcentrées, le BAIP exerçant alors un rôle d'animation, de conseil, de consolidation des informations et de garant de la mise en œuvre du schéma directeur.

Le schéma directeur fixera, en fonction de l'organisation et des partenariats de l'université, les opérateurs en charge, en exclusivité ou en contribution conjuguée, de chacune des actions qui auront été retenues dans le programme annuel d'action.

2.1.1. Mission d'accompagnement des stages

Fonctions à intégrer dans le schéma directeur	Types d'actions à envisager dans le schéma directeur
Recueillir des offres de stages	Réalisation d'un portail unique, visible et accessible pour les professionnels
Diffuser les offres de stages	Actualisation régulière de la base de propositions de stages Constitution d'une CV thèque
Aider à mettre en place une politique de stages	Information et formation des enseignants Constitution d'une "mallette pédagogique" Information aux employeurs des stages prévus dans les cursus, de leurs dates et des compétences possédées par les étudiants
Assurer un suivi administratif des stages	Constitution d'une base de données des stages en cours Diffusion de la charte des stages
Veiller à la qualité des stages	Suivi des stagiaires par les équipes pédagogiques
Élaborer le compte rendu de la campagne de stages	Bilan qualitatif et quantitatif de la campagne de stages Élaboration d'un protocole de circulation des informations Utilisation homogène de logiciels de gestion Interopérabilité des systèmes d'information

2.1.2. Mission d'appui à l'insertion professionnelle

Fonctions à intégrer dans le schéma directeur	Types d'actions à envisager dans le schéma directeur
Coordonner les actions de préparation à l'insertion professionnelle	Élaboration d'un support d'information des équipes pédagogiques Élaboration des conventions de partenariat Élaboration d'une charte de l'insertion professionnelle
Recueillir et diffuser des offres d'emploi	Réalisation d'un portail unique, visible et accessible pour les professionnels Actualisation de la base des propositions Constitution d'une CV thèque
Apporter un appui individualisé aux étudiants	Diffusion avec le dossier d'inscription ou sur l'ENT d'un document adapté au cycle suivi par l'étudiant Permanence d'accueil, de conseil et d'orientation
Apporter un appui aux formations	Réalisation d'unités d'enseignement ou de modules de "professionnalisation" (rédaction de CV, simulations d'entretiens) Participation à l'évolution des maquettes des formations Aide à l'organisation de "forums des métiers" et manifestations similaires Aide à une description des formations valorisant les compétences des étudiants et les professions auxquelles elles donnent accès
Suivre l'insertion professionnelle des étudiants	Exploitation des enquêtes d'insertion Mise en place de tableaux de bord Aide à la constitution d'annuaires d'anciens étudiants Maintien de l'adresse électronique des étudiants
Élaborer le rapport annuel sur l'insertion professionnelle dans le premier emploi	Contribution à une méthodologie robuste de production d'indicateurs d'insertion Élaboration d'un protocole de diffusion des informations

2.2. Définir le pilotage du dispositif et les modes de coordination des acteurs

Le schéma directeur arrêtera l'architecture institutionnelle du dispositif et de la distribution des responsabilités.

2.2.1. Le choix de la forme d'organisation

Deux formules de référence sont envisageables selon les caractéristiques structurelles de l'université.

- Le modèle unitaire et centralisé

Dans ce cas de figure, qui pourra être privilégié dans les établissements mono disciplinaires et monosites, le BAIP (au sens de lieu physique unique) peut être confondu avec le SCUIO ou en constituer le département insertion professionnelle, comme évoqué dans le décret de 1986 régissant ces services. Une telle organisation ne dispense pas de devoir mobiliser d'autres services de l'université et des partenariats externes.

- Le **modèle réticulaire et coordonné**

Dans ce cas de figure, le BAIP sera conçu comme la tête d'un réseau coordonnant une multiplicité d'acteurs internes ou externes à l'université. Ce schéma, dont l'efficacité exigera une forte capacité de coordination, sera plus conforme aux modes de fonctionnement des établissements pluridisciplinaires et plurisites.

2.2.2. La définition du modèle de pilotage institutionnel

Quelle que soit la forme d'organisation retenue, la multiplicité des acteurs concernés par le dispositif imposera une animation forte et l'identification claire d'un responsable opérationnel (pour le portage politique voir infra). Simultanément, cette multiplicité exigera que ces acteurs et partenaires soient associés au pilotage du dispositif. Des représentants des étudiants (avec un souci de représentation des grands clivages au regard des questions d'insertion professionnelle – voir supra –) devront également y être intégrés.

Si le fonctionnement du dispositif est envisagé selon un mode projet, le partage des responsabilités distinguera :

- le **responsable du BAIP** (qui dans le modèle unitaire pourrait être le directeur du SCUIO-IP, un enseignant ou un autre cadre administratif), désigné par le Président, qui aura la tâche d'animation du dispositif et de gestion des actions ;
- un **comité de pilotage**, associant les principaux acteurs du dispositif, internes et externes à l'université, ainsi que des représentants étudiants, chargé de proposer les programmes d'action, d'en assurer le suivi et de conseiller le responsable du BAIP.
- un **conseil d'orientation**, qui permettra d'élargir la représentation des partenaires du dispositif et de l'ouvrir à des représentants des milieux professionnels, dont la fonction serait de nature consultative et de recommandation.

2.2.3. La nécessaire coordination opérationnelle

La coordination du dispositif, enjeu décisif pour l'efficacité des actions ou le risque d'enlisement dans de lourdes procédures, incombera au responsable du BAIP. Le schéma directeur fixera la liste des partenaires (internes et externes) parties prenantes du dispositif, leur mode de participation (y compris sous forme de conventionnement) et leur place au regard des différentes actions retenues. Dans cette perspective, les actions de communication et de consolidation des systèmes d'information seront un appui indispensable.

2.3. Arrêter les modes d'évaluation des activités et des performances du dispositif

Le législateur a explicitement souhaité qu'annuellement l'activité du BAIP, ainsi que l'insertion professionnelle, fassent l'objet d'un rapport présenté aux instances statutaires de l'université (CEVU). Le schéma directeur devra fixer les principes touchant à la nature du contenu de ces comptes rendus et au type d'indicateurs qui y figureront. Il veillera à fixer des finalités non équivoques et méthodologiquement robustes à ces deux restitutions visant à apprécier la performance du dispositif et des formations.

2.3.1. Les clarifications méthodologiques

• Différencier les évaluations

L'évaluation de l'activité du BAIP ou du dispositif d'aide à l'insertion professionnelle ne doit pas se confondre avec les informations fournies par les indicateurs d'insertion professionnelle. L'insertion professionnelle met en jeu des processus complexes et obéit à des facteurs multiples (notamment à des variables exogènes au système de formation) sur lesquels un dispositif d'appui n'a pas prise. La **différenciation des deux évaluations**, bien qu'elles soient complémentaires, devra être opérée.

- *Maîtriser les usages des indicateurs d'insertion*

La définition et la mesure des indicateurs d'insertion professionnelle supposent que soient clairement arbitrés les **usages** qui en seront faits. A défaut, on peut craindre la manifestation d'effets pervers par utilisation à d'autres fins que celles pour lesquelles ils ont été prévus. Ainsi, selon qu'ils poursuivent des visées purement informatives ou de pilotage des formations, ou encore de référence dans des attributions de ressources internes à l'établissement, ou d'adaptation du bouquet de l'offre de formation, leur degré de finesse et les champs couverts ne seront pas les mêmes. En l'état actuel de l'élaboration des indicateurs, il serait méthodologiquement infondé, et donc extrêmement hasardeux, de les utiliser comme critères de répartition des ressources étatiques entre les universités. Outre les questions de comparabilité inter établissements (effets de composition au regard de l'orientation « métiers » des disciplines dominantes et des formations) se posent de difficiles problèmes d'interprétation. Ainsi, des indicateurs synthétiques nécessaires à un usage de type « allocation de ressources », incorporeront beaucoup de « bruits de fond » qui brouillent fortement la perception de la performance intrinsèque que l'on cherche à mesurer. La création d'indicateurs simples, fondés et homogènes exigera un investissement méthodologique spécifique.

- *Privilégier le cadre du contrat quadriennal*

Selon une méthodologie adaptée, la négociation du **contrat quadriennal** de l'établissement constituera le cadre d'évaluation externe de l'effectivité et de l'efficacité des actions, avec leurs effets éventuels en matière d'attribution de ressources budgétaires étatiques. Sa périodicité correspond mieux aux délais nécessaires pour enregistrer les effets d'une montée en puissance des dispositifs. Sa durée permet d'atténuer les effets perturbateurs des aléas conjoncturels sur les résultats. Son inspiration en termes de dialogue contractuel offre la possibilité de corriger les appréciations sommaires à partir d'une batterie d'indicateurs par une interprétation contextualisée des tendances qu'ils reflètent.

Pour éviter toute ambiguïté, les guides méthodologiques de préparation des contrats fixeront précisément et systématiquement la place et les modalités de prise en compte de la mission d'insertion professionnelle à inclure dans la présentation des **demandes d'habilitation** des formations.

2.3.2. Le rapport d'activité du BAIP

En miroir des objectifs du programme d'action, le rapport d'activité, à présenter pour débat aux instances de l'université (CEVU mais dans une perspective de valorisation de la mission d'insertion professionnelle, cette restitution pourra être assurée devant le conseil d'administration) :

- recensera les actions qui ont été conduites ou engagées ;
- mesurera l'efficacité et la portée de ces actions ;
- intégrera les informations apportées par les enquêtes de satisfaction auprès des étudiants, des enseignants et des milieux professionnels ;
- établira un diagnostic de l'évolution de la situation de l'établissement au regard de la mission d'insertion professionnelle ;
- dégagera et proposera les pistes de travail pour la nouvelle campagne d'action.

Si l'évaluation de l'activité du dispositif d'aide ne peut se limiter à un repérage quantitatif mais doit aussi bénéficier d'éclairages qualitatifs, elle s'appuiera sur une batterie d'indicateurs. Autant que sur des **indicateurs d'état** ou **de niveau**, qui permettent de mesurer l'intensité des efforts déployés ou le taux de couverture d'une population, il sera nécessaire, dans une perspective d'appréciation de la trajectoire d'évolution de l'établissement et de ses formations, que le rapport d'activité s'adosse également à des **indicateurs de progrès**. Ils mesurent, dans

leur variation et leur évolution (amélioration ou dégradation des taux ou des indices), les phénomènes observés et donc les progrès accomplis par l'organisation.

Dans cet esprit, le rapport d'activité comportera principalement deux types d'indicateurs :

- Les indicateurs d'**activités** (ou de moyens) : nombre d'actions réalisées, nombre d'heures consacrées aux actions (globalement et par action), nombre d'étudiants concernés, intensité de la consultation du site web dédié à l'insertion professionnelle, taux de couverture des actions, etc.
- Les indicateurs de **résultats** : nombre de stages, nature des stages, nombre d'incidents de stages, indices de satisfaction, etc.

2.3.3. L'évolution de l'insertion professionnelle

Les observatoires de la vie étudiante réalisent déjà de nombreuses enquêtes d'insertion professionnelle et ont dégagé, dans le cadre des activités d'échange de bonnes pratiques au sein de leur réseau, une méthodologie partagée qui assure une relative homogénéité des procédures et des contenus des enquêtes. Ainsi, à un degré de finesse qui concerne la formation, les enquêtes d'insertion professionnelle permettent de faire apparaître :

- l'intensité et les délais d'insertion des étudiants dans le premier emploi ;
- les caractéristiques de l'employeur (statut, taille, secteur, localisation géographique) ;
- les modalités et les canaux de cette insertion ;
- la qualité des emplois occupés (type de contrat, statut, niveau de rémunération) ;
- le degré de satisfaction quant à l'adéquation de la formation suivie à l'emploi occupé.

Le schéma directeur prévoira que toutes les filières fassent l'objet d'une enquête d'insertion au cours du contrat quadriennal. Il reviendra au comité de pilotage du dispositif d'aide à l'insertion professionnelle de formuler les propositions quant aux protocoles d'accessibilité de tout ou partie de ces informations. Le principal défi pour les universités sera de généraliser, à de gros effectifs et aux formations généralistes, des méthodes et des procédures de collecte de l'information (dans le respect des règles fixées par la CNIL) conçues d'abord pour des effectifs plus réduits et en coopération avec des équipes pédagogiques sensibilisées. L'une des activités du dispositif consistera vraisemblablement à sensibiliser et à former les équipes pédagogiques qui n'ont pas encore intégré ce type de préoccupation.

2.4. Déterminer les conditions de mise en œuvre et de mobilisation des ressources

Le schéma directeur indiquera les moyens que l'établissement entend mobiliser en appui du dispositif d'aide à l'insertion professionnelle. Il demeure toutefois qu'une partie de la réalisation des conditions de sa réussite et de sa traduction effective, dans la totalité des établissements et pour l'ensemble des étudiants, nécessite des évolutions et des engagements qui ne relèvent pas de la responsabilité des universités mais de l'État.

2.4.1. Assumer le portage politique du dispositif d'aide à l'insertion professionnelle

Au-delà du couronnement législatif, la légitimité interne et la reconnaissance politique au sein des universités exigent que le dispositif soit animé (indépendamment des activités opérationnelles) par un responsable doté d'une autorité réelle et d'une représentation au sein de l'équipe de direction de l'établissement. Le schéma directeur fixera, en fonction des caractéristiques et des choix d'organisation de la gouvernance de l'université, le niveau de cette identification statutaire (vice-président *ad hoc*, délégation au vice-président du CEVU, chargé de mission). Un chapitre du contrat quadriennal retraçant les orientations stratégiques de l'université sera consacré à l'exposé des ambitions et de la politique en matière d'aide à l'insertion professionnelle.

2.4.2. Reconnaître l'engagement des enseignants

La définition des services des services et le déroulement des carrières des enseignants devront reconnaître leur engagement dans l'animation des dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle. La prise en compte de ces nouvelles missions (parmi d'autres) dans le cadre de l'élaboration et de la négociation de l'actualisation des décrets statutaires est une condition nécessaire pour inciter à un engagement pérenne, gage de continuité des actions, au sein de l'établissement. Cette reconnaissance pourra prendre différentes formes financières et réglementaires.

2.4.3. Préciser les conditions logistiques, humaines et budgétaires du portage du dispositif

Le schéma directeur devra indiquer les besoins du BAIP ou de sa tête de réseau, qu'il s'agisse de l'immobilier (implantation du BAIP) ou de la logistique nécessaire à son opérationnalité. Au regard des ambitions proposées par le législateur et de l'exigence d'étendre le bénéfice des actions déjà menées dans les universités dans les formations professionnalisantes, à tous les étudiants, deux facteurs vont fortement conditionner le déploiement effectif des dispositifs :

- La consolidation qualitative des **ressources humaines** dédiées à la couverture des besoins internes au fonctionnement du dispositif. L'extension des services aux gros bataillons d'étudiants des formations généralistes ne pourra être satisfaite sans un renforcement significatif (à évaluer université par université) des compétences. À titre d'illustration, dans une université monosite et quasi mono disciplinaire de 8 000 étudiants bénéficiant de relations personnelles et familiales, à forte tradition de professionnalisation des formations et ayant historiquement constitué un réseau dense de relations avec le monde professionnel, ce sont trois emplois à plein temps qui sont centralement consacrés au bureau stages-emplois (sans intégrer les formules propres à chaque formation).
- Indépendamment des emplois, l'externalisation de certaines prestations demandant un savoir-faire particulier aura également des **implications budgétaires**. Il reviendra au schéma directeur de proposer aux instances statutaires de l'établissement une estimation budgétaire de la montée en puissance du dispositif, tant en termes de gamme des prestations que de couverture de la population étudiante. Il demeure que, pour ne pas rester lettre morte, l'extension des actions à de nouveaux et nombreux publics étudiants qui ne se limitent pas au niveau licence, appelle un abondement des dotations budgétaires.

En s'appuyant sur un repérage des activités et des moyens mobilisés par les structures actuelles et en prenant appui sur des dispositifs existants, il est *a minima* nécessaire de consacrer l'équivalent de trois à quatre emplois environnés supplémentaires pour 10 000 étudiants. **En termes budgétaires, l'enveloppe nécessaire se situe dans une fourchette de 40 à 50 millions d'euros soit un montant par étudiant au voisinage de 40 euros.**

Une estimation des besoins supplémentaires à couvrir (en tenant compte des services déjà assurés par les formations) s'appuyant sur l'évaluation d'un bouquet minimal de prestations assurées et facturées par des intervenants extérieurs conduit sensiblement à la même fourchette.

En tout état de cause, le schéma directeur, s'il ambitionne de ne pas se cantonner à l'exercice de style de la déclaration d'intentions, devra indiquer les moyens budgétaires mobilisables pour mettre en œuvre les actions envisagées dans le cadre de la nouvelle mission reconnue aux universités par la loi.

LE GROUPE DE TRAVAIL

Le groupe de travail sur les bureaux d'aide à l'insertion professionnelle a été mis en place le 7 février 2008. La ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche en a confié la présidence à Thomas Chaudron, président du Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise et à Jean-Michel Uhaldeborde, président de l'université de Pau et des Pays de l'Adour.

Dix réunions se sont tenues de mars à juin 2008, chacune d'entre elles a impliqué une quinzaine de participants, parmi les personnes suivantes :

- *Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI) :*
Rachid HANIFI, Brigitte LE BONNIEC, Bernard LEGENDRE
- *Association pour faciliter l'insertion des jeunes diplômés (AFIJ) :*
Christian DARANTIÈRE, Daniel LAMAR, Aurélie TRICOT
- *Agence nationale pour l'emploi (ANPE) :*
Christian CHARPY, Nathalie SIPRÈS
- *Association pour l'emploi des cadres (APEC) :*
Olivier ARMANDON, Michèle OUZIEL, Rabah KADDOUR,
Jean-Pierre TONIAL, Monique VOILEAU
- *Comité STAPRO :*
George ASSERAF
- *Confédération étudiante :*
Alexandre BOFF, Aurélien CHENUIL,
Julie COUDRY, Alia HOURIEZ
- *Conférence des directeurs de SCUIO-IP :*
Elisabeth ALIMI, Philippe AUGÉ
- *Conférence des présidents d'université :*
Simone BONNAFOUS, Nicole NICOLAS
- *Conseil national des missions locales :*
Yves AUTON
- *Délégué interministériel à l'orientation :*
Dominique GARREAU, François HILLER, Jean-Marie LENZI
- *Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance :*
Isabelle MAETZ
- *Direction générale de l'enseignement supérieur :*
Édith KIRSCH, Didier ROUX
- *Fédération des associations générales étudiantes (FAGE) :*
Virginie DEVALLAND, Rémi SAMIER, Thiébaud WEBER
- *Promotion et défense des étudiants (PDE) :*
Mathieu BACH, Émilie LAMBERT
- *Union nationale des étudiants de France (UNEF) :*
Anabelle JANODET, Thierry LE CRAS,
Anna MELIN, Jean-Baptiste PRÉVOST
- *Union nationale interuniversitaire (UNI) :*
Olivier VIAL

TABLE DES MATIÈRES

	Pages
Introduction	2
1. POUR UN BAIP PERTINENT :	
les conditions de réalisation de la mission d’insertion professionnelle.....	3
1.1. La diversité des attentes	3
1.2. L’hétérogénéité des réponses	4
1.3. La multiplicité des acteurs	5
1.3.1. Les étudiants	5
1.3.2. Les enseignants	5
1.3.3. Les entreprises et employeurs potentiels.....	5
1.3.4. Les services et structures internes aux universités	6
1.3.5. Les services et structures externes aux universités	7
Recommandations de configuration pour des BAIP pertinents	8
2. POUR UN BAIP PERFORMANT :	
les modes de mise en œuvre du dispositif d’aide à l’insertion professionnelle	8
2.1. Fixer les missions du dispositif et les programmes d’action.....	8
2.1.1. Mission d’accompagnement des stages	9
2.1.2. Mission d’appui à l’insertion professionnelle	10
2.2. Définir le pilotage du dispositif et les modes de coordination des acteurs	10
2.2.1. Le choix de la forme d’organisation	10
2.2.2. La définition du modèle de pilotage institutionnel	11
2.2.3. La nécessaire coordination opérationnelle	11
2.3. Arrêter les modes d’évaluation des activités et des performances du dispositif	11
2.3.1. Les clarifications méthodologiques	11
2.3.2. Le rapport d’activité du BAIP.....	12
2.3.3. L’évolution de l’insertion professionnelle	12
2.4. Déterminer les conditions de mise en œuvre et de mobilisation des ressources	13
2.4.1. Assumer le portage politique du dispositif d’aide à l’insertion professionnelle	13
2.4.2. Reconnaître l’engagement des enseignants.....	14
2.4.3. Préciser les conditions logistiques, humaines et budgétaires du portage du dispositif	14
Composition du groupe de travail	15
Table des matières	16