



**MINISTÈRE
DU TRAVAIL,
DU PLEIN EMPLOI
ET DE L'INSERTION**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Du repérage à l'emploi durable

Rapport d'analyse des pratiques au service des parcours intégrés
dans le cadre des appels à projets 100 % Inclusion et Intégration
Professionnelle des Réfugiés



**Ministère du Travail,
du Plein emploi et de l'Insertion,**
Délégation générale à l'emploi
et à la formation professionnelle,

10-18 place des Cinq
Martyrs du Lycée Buffon
75015 Paris

Rédacteurs
Mohamed Ali Fofana
Ingrid Sizaret
Estelle Soulabaille

Conception graphique
Vraiment Vraiment

Du repérage à l'emploi durable

Rapport d'analyse des pratiques au service des parcours intégrés
dans le cadre des appels à projets 100 % Inclusion et Intégration
Professionnelle des Réfugiés

AVANT-PROPOS

Le Plan d'Investissement dans les Compétences, un volet majeur du Grand Plan d'Investissement 2018-2022

Partant du constat que les compétences constituent le déterminant essentiel à la fois de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation des parcours des actifs, dans un contexte de forte transformation des métiers, le Plan d'Investissement dans les Compétences traduit la volonté du gouvernement de changer de registre dans l'action publique en matière d'accès à la formation et à l'emploi, à travers une logique d'investissement sur plusieurs années.

À cette fin, il mobilise 15 Md€ durant le quinquennat pour financer des actions visant à développer les compétences des demandeurs d'emploi faiblement qualifiés et des jeunes sans qualification et de lutter ainsi contre les inégalités de destin, à répondre à la fois aux besoins de recrutement des entreprises et de qualification de la main d'œuvre pour répondre aux évolutions de compétences, en lien avec la transformation numérique et la transition écologique.

Piloté par le ministère du Travail, le Plan d'Investissement dans les Compétences porte **trois objectifs** :

- **mettre le pied à l'étrier de l'emploi aux jeunes et demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés**
- **répondre aux besoins des métiers en tension dans une économie en croissance**
- **contribuer à la transformation des compétences, notamment liés à la transition écologique et à la transformation numérique**

La mise en oeuvre du PIC se matérialise au travers de **trois leviers** :

- sa déclinaison principale au niveau régional au travers de contrats pluriannuels dits **Pactes régionaux ou Pactes ultramarins d'investissement dans les compétences**
- **des programmes nationaux** visant plusieurs objectifs tels que l'outillage de branches professionnelles pour répondre aux métiers en tension et préparer l'évolution des besoins de compétences ; le renforcement de dispositifs d'accompagnement vers l'emploi et la dimension formation des outils de la politique d'emploi ; le soutien de façon additionnelle des transitions numériques et écologiques
- **des appels à projets d'innovation** lancés à échéances régulières pour faire prospérer des expérimentations et de nouvelles approches notamment les appels à projets Repérage des invisibles, 100 % Inclusion (100%), Intégration Professionnelle des Réfugiés (IPR).

Le présent rapport s'inscrit dans une double démarche. Il permet, en premier lieu, de faire la lumière sur la dynamique impulsée par les appels à projets d'expérimentation et les apprentissages qui en découlent. En effet, les trois appels à projets d'expérimentation du PIC (100 % Inclusion, Intégration Professionnelle des Réfugiés, Repérage des invisibles) représentent un enjeu fort pour le ministère au regard de l'ampleur des sommes mobilisées (420 M€ sur cinq ans dont 305M€ effectivement engagés), du nombre de projets retenus (467) et des moyens mis en œuvre par l'administration pour en assurer le suivi.

Il participe également à une démarche de réflexion plus globale menée au niveau du ministère du Travail autour de la construction de parcours sans coutures. Le rapport doit également alimenter les travaux conduits pour définir et déployer le contrat d'engagement jeunes et plus largement contribuer à l'élaboration des politiques en faveur de l'insertion et de l'emploi des personnes les plus vulnérables. Il est à noter que le présent rapport concerne uniquement les appels à projets 100 % Inclusion et Intégration Professionnelle des Réfugiés, d'autres travaux de capitalisation pilotés par les services déconcentrés sont spécifiquement menés sur l'appel à projets Repérage.

Sommaire

AVANT-PROPOS

INTRODUCTION 8

DONNÉES ET MÉTHODES 11

Repérer, connaître et mobiliser les bénéficiaires 15

RÉSUMÉ 17

REVUE DE LITTÉRATURE 18

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS 20

Comment adapter le sourcing aux bénéficiaires les plus éloignés ? 20

*Les femmes, un public plus «invisible» dans l'espace public
et aux contraintes multiples nécessitant une approche adaptée* 20

*La mise en oeuvre d'actions visant à limiter les freins liés à la mobilité,
de bons leviers pour atteindre les résidents des zones rurales* 21

*Une approche moins axée «emploi» facilitant l'entrée en parcours
des personnes les réticentes à l'accompagnement* 21

Les prescripteurs, acteurs clés dans le travail de sourcing des bénéficiaires 23

Quels outils utiliser pour capter les publics ? 24

Des techniques «classiques» de sourcing... 24

...À l'utilisation optimale des outils numériques 24

Une offre d'accompagnement devant s'adapter à des représentations parfois inattendues des bénéficiaires 25

BOÎTE À OUTILS 26

PRÉCONISATIONS 29

Effectuer un accompagnement global 31

RÉSUMÉ 33

REVUE DE LITTÉRATURE 34

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS 36

Quelles sont les conditions de réussite de l'accompagnement global ? 36

Clarifier et adapter l'offre d'accompagnement 36

Construire des parcours adaptés 37

*Effectuer un double accompagnement simultané, entre lutte
contre les discontinuités de parcours et complexité de coordination* 38

Le référent unique, le garant de la continuité des parcours ?	39
<i>Anticiper les différentes étapes du parcours des bénéficiaires</i>	39
<i>Assurer l'engagement des bénéficiaires tout au long du parcours d'accompagnement</i>	40
<i>Coordonner le parcours avec tous les acteurs du territoire</i>	42
<hr/>	
BOÎTE À OUTILS	44
PRÉCONISATIONS	47
<hr/>	
Identifier et valoriser des compétences, un enjeu essentiel du parcours d'accompagnement	49
<hr/>	
RÉSUMÉ	50
REVUE DE LITTÉRATURE	52
PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS	54
<hr/>	
Comment accompagner le bénéficiaire à l'identification de ses compétences ?	54
Quelles méthodes pour aider à la verbalisation des compétences ?	56
La création de référentiels de compétences, un travail de reconnaissance difficile	58
Comment faire correspondre les compétences des bénéficiaires avec celles recherchées par les entreprises ?	59
<hr/>	
BOÎTE À OUTILS	60
PRÉCONISATIONS	63
<hr/>	
Coopérer avec d'autres acteurs pour l'insertion sociale et professionnelle des bénéficiaires	65
<hr/>	
RÉSUMÉ	66
REVUE DE LITTÉRATURE	68
PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS	70
<hr/>	
Comment décloisonner les interventions entre les acteurs privés et le service public de l'emploi et de l'insertion ?	70
Comment impliquer les entreprises dans les parcours ?	72
<i>Montrer aux entreprises qu'elles ont un intérêt à s'impliquer dans les parcours des bénéficiaires</i>	72
<i>Accompagner les entreprises à l'intégration des bénéficiaires dans leurs équipes</i>	72
<i>Communiquer avec les entreprises</i>	73
<hr/>	
BOÎTE À OUTILS	76
PRÉCONISATIONS	79
<hr/>	
Conclusion	81
Annexes	95

INTRODUCTION

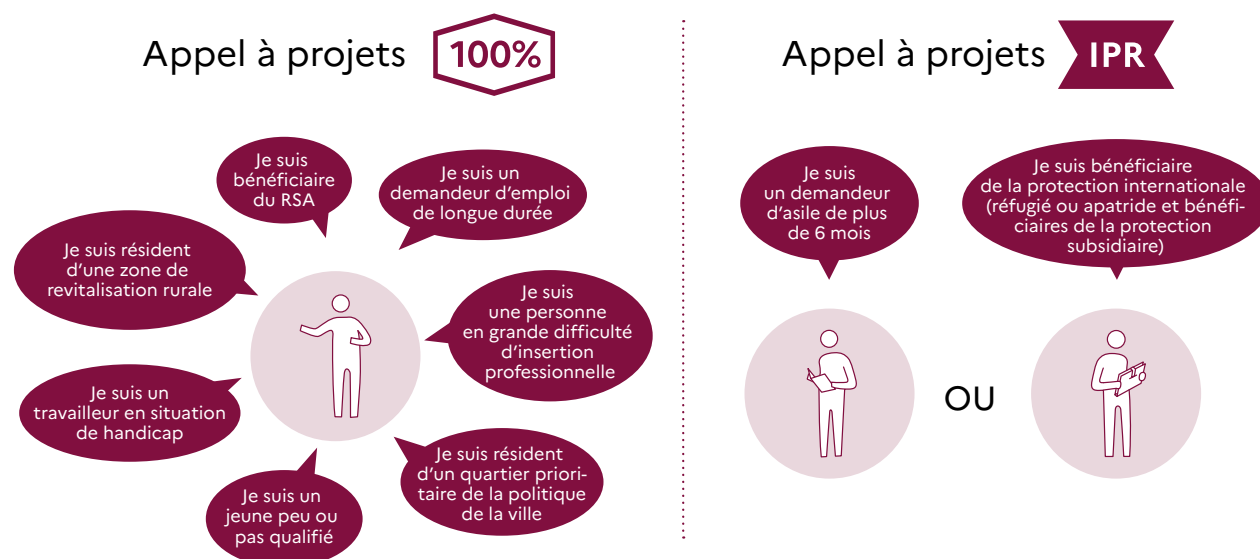
Dans le cadre du Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC), le Haut-commissariat aux compétences est investi du portage politique de l'ensemble des programmes au sein du ministère du Travail et il a notamment lancé en 2018 deux appels à projets que sont **100 % Inclusion, fabrique de la remobilisation et Intégration Professionnelle des Réfugiés (IPR)**¹. Pilotés par la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP), ces deux appels à projets visent à contribuer à l'insertion professionnelle de personnes très éloignées de l'emploi², au travers de parcours d'accompagnement personnalisés allant de la (re)mobilisation jusqu'à l'accès à l'emploi ou l'activité durable. Initiés dans une logique d'expérimentation, il a ainsi été attendu des projets lauréats de **proposer des modes d'accompagnements nouveaux**, tout en veillant à travailler en bonne intelligence et **en complémentarité avec les acteurs existants**, notamment les structures du Service Public de l'Insertion et de l'Emploi tels que Pôle emploi et les missions locales. Dans cette perspective, au moment de la sélection, un point d'attention particulier a été porté par la DGEFP sur la capacité des porteurs à proposer **des parcours « sans couture »**, c'est-à-dire des parcours d'accompagnement les plus fluides possibles pour les bénéficiaires permettant de lever les freins périphériques à l'emploi (santé, logement, financier, etc.), à l'appui, le cas échéant, des dispositifs existants, et de fournir un accompagnement professionnel adapté.

Aujourd'hui, 123 porteurs ont été sélectionnés lors de 3 vagues d'appels à projets 100 % Inclusion et de 3 vagues d'appels à projets IPR pour un budget total PIC engagé de 188 823 262,2 €³. Au moment de la rédaction de ce rapport, une 4^e vague 100 % Inclusion dédiée aux bénéficiaires résidents d'un quartier politique de la ville (QPV) est en cours d'instruction pour un lancement en fin d'année 2021.

Au travers de ces deux appels à projets d'expérimentation, l'ambition du Haut-commissariat aux compétences et de la DGEFP a ainsi été de laisser l'opportunité à des associations, collectivités, établissements publics sélectionnés de tester de nouvelles modalités d'accompagnement sur des aspects aujourd'hui peu ou insuffisamment pris en charge. Le travail de capitalisation en cours vise ainsi à mettre en lumière les différents enseignements à tirer de leur pratique, en particulier autour de quatre volets : **le repérage et les spécificités des publics ciblés ; l'accompagnement global ; l'identification et la valorisation des compétences des bénéficiaires ; les relations entretenues avec les parties prenantes du projet.**

Ce travail de capitalisation se concrétise aujourd'hui au travers du présent rapport et **visé trois objectifs : identifier les enjeux saillants** des projets documentés dans le cadre de cette démarche ; **explicité** à l'appui de la pratique de terrain **les conditions de réussite de l'accompagnement des bénéficiaires sur chacun des quatre volets ; mettre en visibilité les techniques et méthodes innovantes.**

Les publics ciblés



1 Cf. Fiches de présentation des appels à projets 100 % Inclusion et Intégration Professionnelle des Réfugiés en annexes

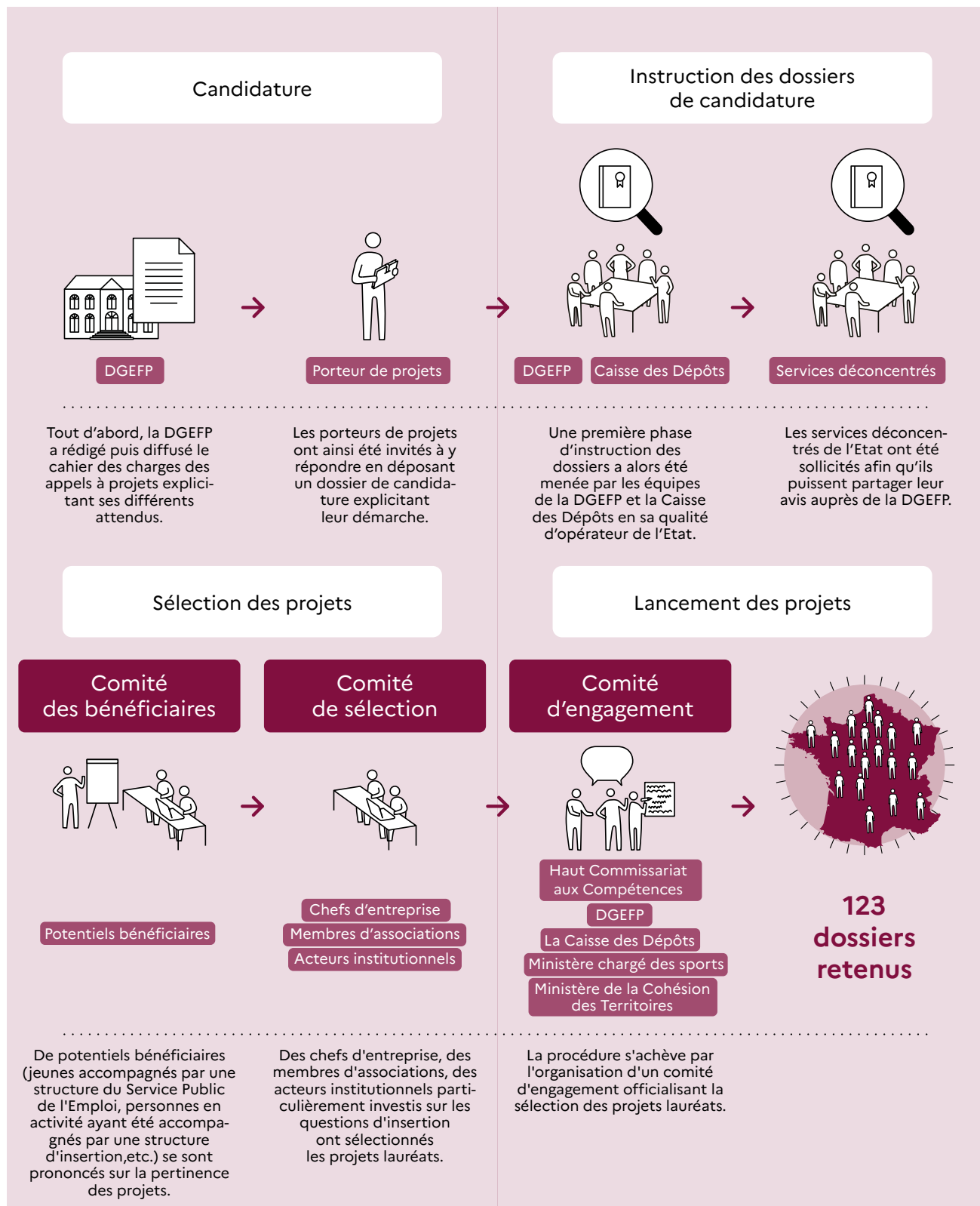
2 Les publics ciblés par l'appel à projets 100% Inclusion sont : les jeunes et demandeurs d'emploi vulnérables personnes (peu ou pas qualifiés,

demandeurs d'emploi de longue durée, personnes en situation de handicap, bénéficiaires du RSA) notamment ceux qui habitent dans un territoire fragile (quartiers prioritaires de la ville ou les zones de revitalisation rurale); les personnes en grande difficultés d'insertion professionnelle; les bénéficiaires du RSA.

3 68 projets ont été lauréats de l'appel à projets 100 % inclusion pour un budget PIC total de 164 926 048,90 €; 55 projets ont été lauréat de l'appel à projets Intégration Professionnelle des Réfugiés pour un budget total PIC de 23 897 213,33€

INTRODUCTION

Le processus de sélection des lauréats des appels à projets 100% Inclusion et Intégration Professionnelle des Réfugiés



INTRODUCTION

Le présent rapport de capitalisation se structure autour de quatre thématiques : identifier, connaître et mobiliser les bénéficiaires ; effectuer un accompagnement global ; identifier et valoriser des compétences ainsi que coopérer avec d'autres acteurs pour l'insertion sociale et professionnelle des bénéficiaires. Les différentes parties permettent de répondre de manière globale aux différents enjeux identifiés par la DGEFP. Chaque partie du rapport peut toutefois être abordée de manière indépendante. Chacune de ces parties se compose, d'une part, d'une revue de littérature présentant une vision globale des travaux scientifiques sur chacun des thèmes abordés, et, d'autre part, d'une analyse des problématiques et apprentissages rapportés par les porteurs interrogés.

Ce document s'adresse aux agents de l'administration en charge du pilotage des politiques publiques sur ces différentes thématiques, afin de les aider dans le travail de sélection des projets ; **aux porteurs de projets** qui peuvent ainsi se nourrir des pratiques d'autres porteurs en vue d'améliorer leurs pratiques quotidiennes ; **aux structures du service de l'insertion et de l'emploi** désireuses de connaître de nouvelles modalités d'accompagnement ; **aux étudiants et chercheurs** souhaitant se documenter sur les questions d'accompagnement à des fins d'insertion socio-professionnelle.

DONNÉES & MÉTHODES

Pour parvenir à la réalisation de ce rapport, plusieurs étapes préalables ont été nécessaires.

Tout d'abord, **un premier travail d'identification des projets lauréats des appels à projets et Intégration Professionnelle des Réfugiés** pouvant nourrir la réflexion autour des quatre thématiques identifiées a été mené à l'appui des ressources documentaires à disposition des agents de la DGEFP (convention signées avec les porteurs, rapport de mi-projet, compte rendu de réunions de suivi) et la tenue d'entretiens avec les lauréats à l'appui d'une grille d'analyse⁴. Cette dernière, élaborée par le Département de la stratégie de la DGEFP, a permis aux chargés de mission de formaliser les premiers éléments sur les pratiques, outils et méthodes mis en place par les porteurs.

À partir de ce premier niveau d'information, **les chargés de mission ont sollicité les porteurs dont le projet présentait un caractère novateur ou différenciant pour un entretien approfondi**. Ainsi, 43 entretiens semi-directifs ont été réalisés entre septembre et octobre 2021, avec les acteurs de terrain mettant en œuvre les projets (coordinateurs, conseillers en insertion professionnelle, accompagnateurs, etc.). D'une durée variant en moyenne

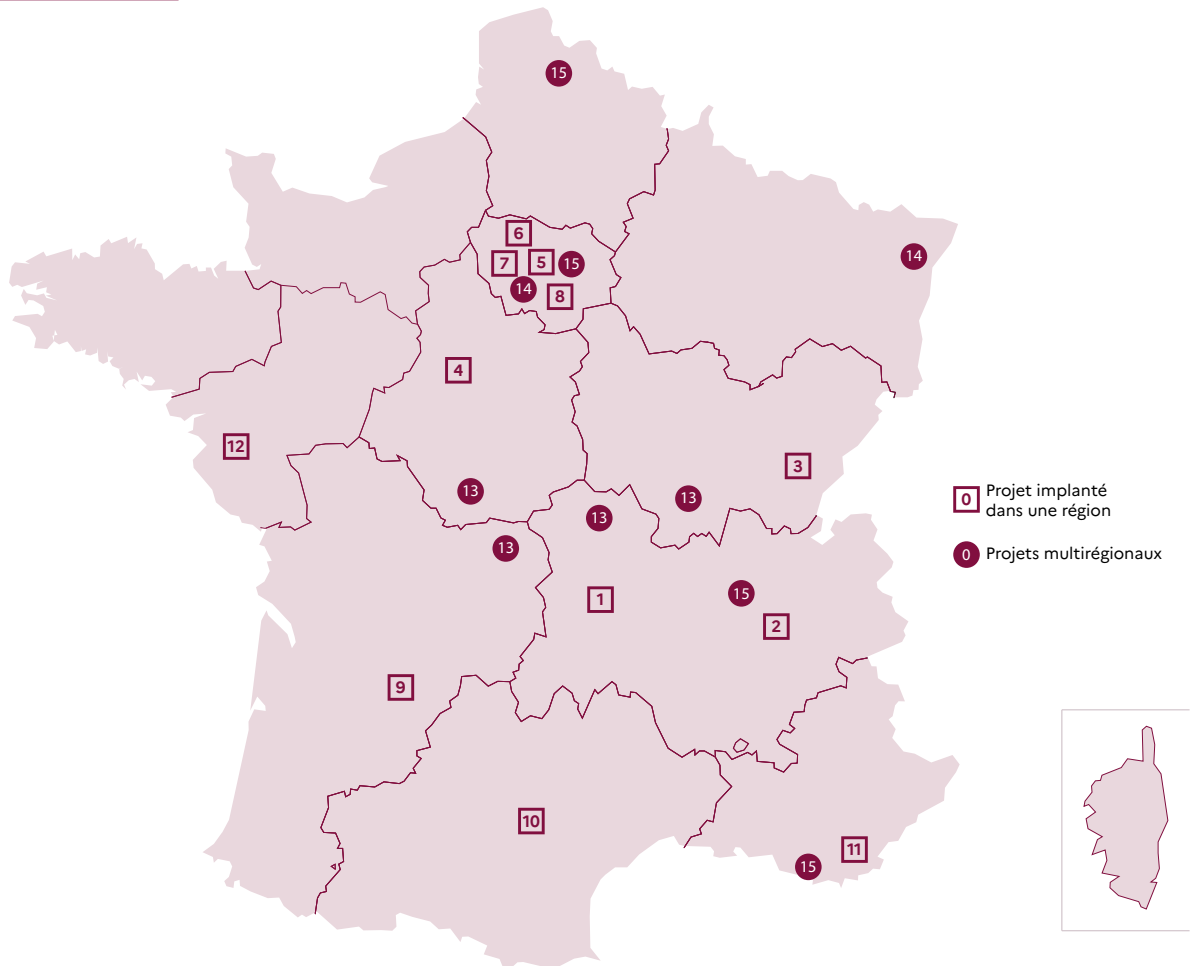
de 1h30 à 2h, les entretiens visaient à revenir en détail sur les parcours d'accompagnement des bénéficiaires (l'ensemble des étapes de leur parcours) ainsi qu'à mieux appréhender les bonnes pratiques et les techniques sur les volets accompagnement global, compétences, bénéficiaires et partenariats.

Afin de couvrir au mieux la diversité des problématiques auxquels les lauréats sont confrontés, les agents ont veillé à interroger autant de lauréats que de lauréats et à solliciter les porteurs implantés dans des territoires variés (quartiers politiques de la ville, zones urbaines, zones rurales) dans des espaces géographiques différents (Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne-Franche-Comté, Bretagne, Centre-Val de Loire, Grand-Est, Hauts-de-France, Ile-de-France, Normandie, Nouvelle-Aquitaine, Occitanie, Pays-de-la-Loire, Provence-Alpes-Côtes-d'Azur).

Ainsi, l'ensemble des données collectées lors de la phase d'analyse documentaire et des entretiens a pu être exploité pour la rédaction du présent rapport.

4 Cf. Grille d'analyse en annexes

IPR

**Auvergne-Rhône-Alpes**

- 1 Association CeCler - PIETRA
- 2 Grenoble-Alpes Métropole - Rising

Bourgogne-Franche-Comté

- 3 Coop Agir - Plateform'R

Centre-Val de Loire

- 4 ASLD - Plateforme d'Intégration des compétences professionnelles des bénéficiaires d'une protection Internationale du Loir-et-Cher

Île-de-France

- 5 Atelier des artistes en exil
- 6 ESPERER 95 - Plate-Forme locale d'accompagnement en faveur de l'intégration de publics réfugiés sur le territoire de Cergy-Pontoise
- 7 Les cuistots migrants
- 8 Les Entreprises pour la Cité - LEVIER

Nouvelle-Aquitaine

- 9 Maison de l'emploi du Grand Périgueux - Pour une insertion professionnelle réussie des réfugiés

Occitanie

- 10 Association régionale des missions locales Occitanie - HORIZON(S) Occitanie

Provence-Alpes-Côte d'Azur

- 11 SENDRA - RISE

Pays de la Loire

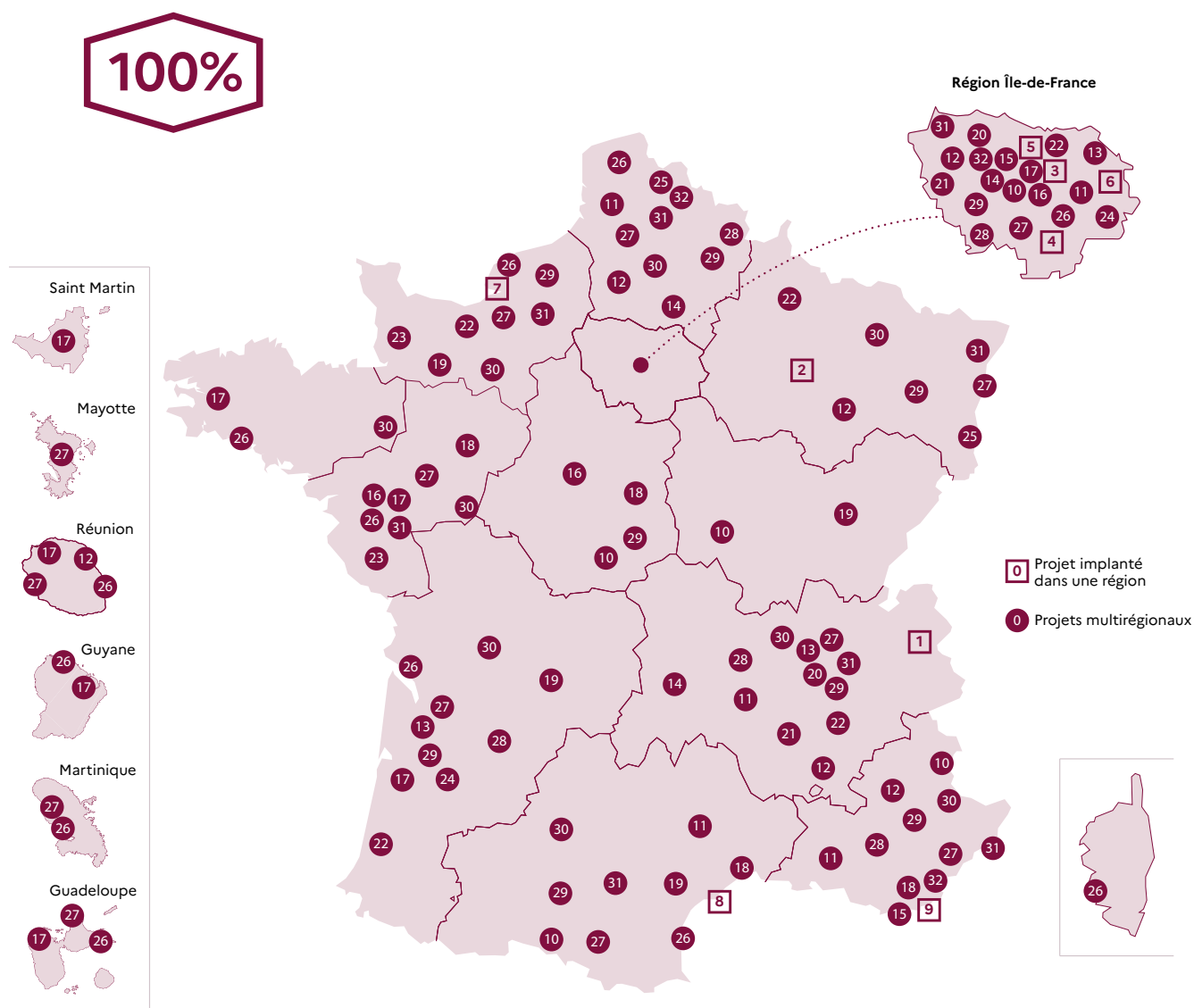
- 12 AMI - Accompagnement Migrants Intégration Tous Impliqués et Solidaires (AMITIES)

Régions multiples

- 13 Association Viltais - #NP4R
- 14 Fondation Generali - The Human Safety Net
- 15 SINGA France - SIGNAL

TERRITOIRES DE DÉPLOIEMENT DES PROJETS ANALYSÉS DANS LE CADRE DU PRÉSENT RAPPORT

100%

**Auvergne-Rhône-Alpes**

- 1 NTN-SNR - Learn

Grand Est

- 2 Club Prévention de Epernay
 AMBITIONS

Île-de-France

- 3 Groupe Amnyos - Apprendre ensemble
 4 Intitiaves 77 - COMBO 77
 5 Social Builder - Women In Digital 93
 6 Tyb Jobs - Impact Confiance

Normandie

- 7 Mission Locale Le Havre Estuaire Littoral - LH Coaching, mon parcours gagnant

Occitanie

- 8 « APSH34 Axe Transversal de l'Emploi » - Club Motiv'Action

Provence-Alpes-Côte d'Azur

- 9 Fondation des Apprentis d'Auteuil Impact Jeunes

Régions multiples

- 10 ADIE - Tremplin ! Développer son activité en confiance
 11 AGEFIPH - THALENT Digital
 12 APELS - Programme des coachs d'insertion professionnelle par le sport
 13 Association BimBamJob Mobil'Emploi
 14 Association Entourage - LinkedOut
 15 Association La Fabriks - Campus Sup de Sub
 16 Association La ligue de l'enseignement - 12 parcours intégrés pour 4 territoires apprenants
 17 Association Nationale des Compagnons Bâtisseurs - Horizon
 18 AOCDTF - Un parcours pour une transformation

- 19 Apapp - [Re]connaissances
 20 Association Sport dans la Ville Passe Décisive
 21 WKF - Insert'Up
 22 ATD Quart Monde - OSEE
 23 CIBC Emploi Conseil - Activateur de Potentiels
 24 Cites coop - Cites coop
 25 Elan sportif - Un parcours national d'insertion par le sport
 26 Fédération Française de Voile La mer est à vous !
 27 Fondation des apprentis d'Auteuil ETINCELLE
 28 Groupe SOS Jeunesse - Teame
 29 Les tremplins des restaurants du cœur - Les Tremplins 100% Mobilisés
 30 UNMFREO - Parcours Expérience 3D
 31 VINCI Insertion Emploi - STEP
 32 Institut catholique de Lille - Réalises tes Rêves (RtR)

Repérer, connaître et mobiliser les bénéficiaires

RÉSUMÉ	17
REVUE DE LITTÉRATURE	18
PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS	20
Comment adapter le sourcing aux bénéficiaires les plus éloignés ?	20
<i>Les femmes, un public plus « invisible » dans l'espace public et aux contraintes multiples nécessitant une approche adaptée</i>	20
<i>La mise en oeuvre d'actions visant à limiter les freins liés à la mobilité, de bons leviers pour atteindre les résidents des zones rurales</i>	21
<i>Une approche moins axée « emploi » facilitant l'entrée en parcours des personnes les réticentes à l'accompagnement</i>	21
Les prescripteurs, acteurs clés dans le travail de sourcing des bénéficiaires	23
Quels outils utiliser pour capter les publics ?	24
<i>Des techniques « classiques » de sourcing...</i>	24
<i>...À l'utilisation optimale des outils numériques</i>	24
Une offre d'accompagnement devant s'adapter à des représentations parfois inattendues des bénéficiaires	25
BOÎTE À OUTILS	26
PRÉCONISATIONS	29

RÉSUMÉ

L'adaptation des approches
et des méthodes en fonction des publics

Enjeux

- Des profils multiples: des parcours singuliers, des besoins particuliers, des usages variés

Mise en œuvre

- Un accompagnement adapté aux spécificités des publics

Exemples

- Identifier les potentielles résistances et les lever par la pédagogie et des propositions adaptées (exemple: présenter les avantages du CDI, proposer un CDD avant un CDI)
- Capter des publics réticents à l'accompagnement: utiliser des moyens permettant d'aller progressivement vers l'emploi (aides sur les démarches administratives, activités sans lien direct avec l'emploi).

L'utilisation d'outils de sourcing
adaptés aux publics ciblés

Enjeux

- Des publics dits « invisibles » ou partiellement identifiés par les structures institutionnelles

Mise en œuvre

- Des démarches « d'aller-vers » et du « faire venir » ciblées

Exemples

- Sourcer par le biais d'acteurs bien ancrés sur le territoire
- Adapter les techniques de recrutement aux usages des personnes ciblées avec des moyens classiques (informations collectives, maraudes, etc.) et des moyens plus innovants (Snapchat / TikTok pour les plus jeunes, Facebook pour les plus âgés).

Définitions clés

Repérer

- Identifier et convaincre de potentiels bénéficiaires éligibles à un parcours d'accompagnement social et professionnel auprès de publics dits « invisibles » pour le service public de l'emploi ou dont les besoins sociaux et professionnels sont aujourd'hui insuffisamment couverts.

NEETs

- Not in Employment, Education or Training. Jeunes n'étant ni en emploi ni en formation.

Invisible

- Personne n'étant plus en contact avec le service public de l'emploi depuis plus de 6 mois.

« Aller-vers »

- L'ensemble des démarches effectuées par les professionnels de l'accompagnement afin de prendre contact avec les publics les plus vulnérables.

« Faire-venir »

- L'ensemble des démarches effectuées par les professionnels pour amener les publics les plus éloignés à (re)venir vers leur dispositif.

REVUE DE LITTÉRATURE

Les caractéristiques des publics ciblés

Les demandeurs d'emploi longue durée et les plus éloignés de l'emploi sont parfois caractérisés comme des populations « fragiles » ou « vulnérables ». En effet, dès 1994, certains travaux ont montré que la probabilité individuelle de sortie du chômage diminue avec l'ancienneté au chômage⁵. L'impact négatif de la durée du chômage sur la probabilité de trouver un emploi s'expliquerait pour plusieurs raisons⁶:

- la perte progressive des aptitudes du chômeur (le chômeur n'ayant pas la possibilité de maintenir et d'améliorer ni son expérience, ni ses compétences)
- un découragement du chômeur (plus la période de chômage est longue, plus la probabilité, perçue par le chômeur, de trouver un emploi est faible, ce qui réduit sa motivation et ses efforts de recherche)
- le comportement sélectif des employeurs (à niveau de qualification équivalent, les employeurs peuvent en effet percevoir les chômeurs de longue durée comme moins productifs et donc moins avantageux).

Les demandeurs d'emploi longue durée regroupent les personnes habitant dans les quartiers prioritaires de la ville (QPV), les NEETS⁷, les personnes ayant des problèmes de santé (physiques et mentaux), les femmes, les personnes peu qualifiées (en-deçà du certificat d'aptitude professionnelle, du brevet d'études professionnelles ou du diplôme national de brevet, en situation d'exclusion numérique)...

Toutes ces populations ont en commun de cumuler des freins entravant leur insertion professionnelle. À titre d'exemple, les habitants des QPV sont confrontés à des difficultés d'insertion professionnelle importantes (*space mismatch*⁸, effet de pairs, manque de réseau professionnel....). En 2017, 43,5% des personnes résidant en QPV vivent en dessous du seuil de pauvreté (contre 14,1% dans le reste du territoire)⁹ et, le taux de chômage reste très élevé (près de 25 %, contre 9,4 % au niveau national¹⁰).

Les difficultés d'insertion professionnelle persistantes dans ces territoires s'expliquent également par le faible niveau de formation des habitants (par exemple, un jeune sur trois détient un niveau de formation inférieur au BEP

ou CAP contre 12 % au niveau national et la surreprésentation de catégories d'actifs particulièrement exposées au risque de chômage (ouvriers, personnes étrangères et jeunes faiblement diplômés). Ces derniers représentent 40% des habitants de QPV et près d'un jeune de moins de 30 ans sur trois est NEET¹¹.

En ce qui concerne les NEETs, avant la crise sanitaire et ses conséquences, la proportion des jeunes en situation de NEET entre 20 et 34 ans en 2019 est de 17,1%¹². De nombreux de ces NEETS sont « invisibles », car ils ne sont pas accompagnés par le service public de l'emploi.

La multitude des profils fragiles et leurs spécificités soulève une difficulté : comment repérer et (re)mobiliser efficacement ces différents profils ?

Depuis quelques années, des méthodes de repérage des invisibles sont mises en lumière. Il s'agit notamment de celle du « aller vers » et du « faire venir ». La première regroupe les démarches effectuées par les professionnels de l'accompagnement afin de prendre contact avec les publics les plus vulnérables (bus itinérant, maraude sociale, rencontre devant un stade, réseaux sociaux...). Ces publics sont parfois sans contact avec les institutions sociales ou service public de l'emploi. La seconde regroupe les démarches effectuées par les professionnels pour amener les publics les plus éloignés à (re)venir vers leur dispositif (grâce à l'utilisation d'outils numériques innovants type réalité virtuelle, vidéo à 360°, de camion multiservices, de vidéo témoignage, d'une WebTV...).

La crise sanitaire a fortement impacté le monde du travail et intensifié les vulnérabilités des demandeurs d'emploi qui ont pu voir leur accès à l'emploi encore restreint. Pour limiter les conséquences économiques de la crise sanitaire, nos politiques se sont axées sur un recours massif au chômage partiel (apprentissage de la crise de 2008) et sur le développement des compétences des individus, via les formations (comme le dispositif FNE-Formation par exemple). Le nombre de demandeurs d'emploi longue durée en France reste élevé : ils représentent plus de 36% des demandeurs d'emploi en 2020¹³.

5 Cases C. et Lollivier S. (1994), « Estimation d'un modèle de sortie du chômage à destinations multiples », *Économie et Prévision*, n°113-114, p. 177-188

6 Blanchard O.J. et Diamond P. (1994), "Ranking, Unemployment Duration, and Wages", *Review of Economic Studies*, Oxford University Press, vol. 61(3), p. 417-434.

7 Not in Employment, Education or Training

8 Distance entre le lieu de résidence de ces publics et les bassins d'emploi

9 Insee-DGFiP-Cnaf-Cnav-CCMSA, Fichier localisé social et fiscal 2017

10 Insee, Enquêtes Emploi

11 Ministère de la cohésion des territoires, 2019, « Emploi et développement économique au bénéfice des habitants des quartiers »

12 Giret Jean-François, Jongbloed Janine, Les jeunes en situation de NEET : le rôle des compétences de base, Céreq Bref, n° 413, 2021, 4 p.

13 Insee, Enquête Emploi 2020

REVUE DE LITTÉRATURE

Un accompagnement spécifique pour chaque profil

Les deux méthodes évoquées plus haut ont pour objectif de remobiliser ces publics fragiles pour intégrer le dispositif d'accompagnement vers l'emploi et/ou de formation le plus approprié. Il faut considérer que chaque profil nécessite une mobilisation/accompagnement spécifique.

À titre d'exemple, une grande partie des jeunes sortis du système scolaire sans aucune qualification sont réfractaires à la formation. Ils considèrent que celle-ci n'est pas utile pour eux, car ils gardent une mauvaise image de leurs années scolaires. De ce fait, proposer un accompagnement professionnel de façon scolaire peut s'avérer contre-productif. Le recours à des moyens innovants (sport, théâtre...) ou des formats intégrant directement le monde de l'entreprise (stage, périodes de mise en situation en milieu professionnel...) rendrait l'accompagnement de ces jeunes plus efficace.

Quant aux personnes atteintes de problèmes de santé, leur accompagnement ne peut être calqué sur celui de personnes en parfaite santé. Dès 1998, des études se sont focalisées sur l'addiction à l'alcool. Elles ont montré que

l'alcool est étroitement associé aux comportements violents conduisant à transgresser les normes de bienséance et perturbant les interactions entre individus. Être sujet à des addictions rend difficile l'insertion professionnelle des chômeurs et, cela, malgré les aides mises en place par l'Etat.

Face à des problèmes de santé psychiques, des interventions centrées sur la logique du type *work first*¹⁴ (*emploi d'abord*) peuvent s'avérer insuffisantes. En effet, le niveau de socialisation des chômeurs atteints de pathologies psychiques est très faible, plus encore que celui des chômeurs sans problème de santé. En effet, leur besoin de réinsertion est tout autant professionnel que social. Les conséquences des pathologies psychiques (stress, état de dépression...) ne peuvent pas être combattues par le seul retour en emploi d'un individu. Ces problématiques nécessitent en réalité un accompagnement renforcé, les aidant à mieux s'intégrer et à apprendre ou réapprendre certains codes sociaux. Dans ce cas, un accompagnement visant l'insertion sociale est fondamental pour la mise en emploi.

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS

Comment adapter le sourcing aux bénéficiaires les plus éloignés ?

La spécificité de chaque profil impose de sourcer et d'accompagner différemment. L'objectif de cette partie est d'apporter un éclairage sur les différentes méthodes utilisées par les porteurs de projets pour atteindre et accompagner des publics hétérogènes (femmes, résidents des zones rurales, personnes réticentes à tout accompagnement...).

Les femmes, un public plus « invisible » dans l'espace public et aux contraintes multiples nécessitant une approche adaptée

L'ambition des appels à projets 100 % Inclusion et Intégration Professionnelle des Réfugiés - faisant l'objet de cette étude - est de remobiliser et d'accompagner vers l'emploi des personnes très éloignées de l'emploi. Ainsi, tout l'enjeu pour les porteurs de projets consiste à identifier et intégrer dans un parcours d'accompagnement des publics qui jusqu'alors sont hors des radars des institutions publiques ou tout au plus partiellement pris en charge.

Les porteurs interrogés soulignent que ce travail de repérage des bénéficiaires s'avère être **particulièrement difficile pour certains publics, notamment les femmes**. Ils indiquent plusieurs raisons à cela. Tout d'abord, les femmes sont généralement moins présentes dans l'espace public. Ce fait rend le travail « d'aller-vers », tels que les maraudes et pieds d'immeuble, bien moins efficace auprès d'elles. Par conséquent, les leviers de mobilisation au travers du sport dans l'espace public sont également moins opérants puisqu'elles ne s'approprient pas autant que les hommes les équipements sportifs mis à disposition.

Par ailleurs, les possibilités de « sourcing » des femmes sont aussi particulièrement contraintes pour les porteurs de l'appel à projets Intégration Professionnelle des Réfugiés pour des raisons de statuts juridiques. En effet, parmi les requérants d'une première demande d'asile auprès de l'Office Français de Protection des Réfugiés et des Apatrides (OFPRA) - procédure qui pourra notamment leur donner le statut de réfugié en cas d'issue positive - on compte seulement 32,5% de femmes en 2019¹⁵. Cela s'explique par le fait que majoritairement les hommes ont réalisé le parcours d'exil et obtiennent ainsi le statut de réfugiés, alors qu'il est plus fréquent que les femmes arrivent en France via le regroupement familial. Elles ne peuvent alors pas prétendre au statut de réfugié et aux dispositifs de droit commun.

Face à cette réalité, certains porteurs ont apporté des réponses en adaptant leurs actions au rythme de vie de ces femmes et en apportant des réponses concrètes aux contraintes rencontrées davantage par les femmes, en particulier les mères célibataires.

Les porteurs proposent ainsi des **activités à des horaires « décalés »**, sur l'heure du déjeuner ou encore à l'heure de la sortie de l'école. Les solutions en termes de **modes de garde** ouverts sur des horaires décalés permettent également d'inclure davantage les femmes. Cette modalité est davantage détaillée dans la partie 2 consacrée à l'accompagnement global.

Exemple 1

Le projet Trajectoires, porté par l'association **Elan sportif**¹⁶, propose des activités sportives des **créneaux dédiés exclusivement aux femmes et dans des lieux proches d'espaces de jeu pour les enfants**.


Exemple 2


L'association **Initiatives 77**¹⁷ qui porte le projet Combo 77 a noué des **partenariats avec des structures accompagnant des femmes victimes de violences conjugales** (maisons des femmes, centres d'hébergement, etc.) qui leur adressent ces publics lorsque le besoin d'un accompagnement sur des volets insertion et emploi est identifié.

D'autres porteurs comptent parmi leurs bénéficiaires une majorité de femmes, sans que cela tienne aux méthodes de sourcing employées. Cela s'explique davantage par les domaines sur lesquels ils interviennent. Par exemple, l'ADIE¹⁸ accompagne surtout des personnes salariées à temps partiel, qui arrondissent leurs fins de mois par une activité informelle. Or il s'agit pour la plupart de femmes. Idem pour les Cités coop, qui accompagnent les bénéficiaires à la création d'activité, en particulier dans les domaines alimentaire, textile, petit artisanat en s'inspirant du modèle des Coopératives d'Activité de d'Emploi (CAE), domaines où l'on compte plus de femmes que d'hommes.

15 OFPRA, rapport d'activité 2019

16  Lauréat de l'appel à projets 100 % Inclusion, Elan sportif met en place un projet d'inclusion par le sport des 16-29 ans

17  Lauréat de l'appel à projet 100 % Inclusion, le projet Combo 77 mis en place par Initiatives 77 a pour ambition de faciliter l'accès à une remobilisation à la fois, personnelle, sociale et professionnelle pour un public dit « invisible » et vivant notamment en zone rurale avec un objectif de 440 bénéficiaires sur 3 années du dispositif.

18  Lauréat de l'appel à projet 100 % Inclusion, l'ADIE au travers de son projet « Tremplin ! Développer son activité en confiance propose une offre d'accompagnement destinée aux travailleurs de l'informel.

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS

La mise en oeuvre d'actions visant à limiter les freins liés à la mobilité, de bons leviers pour atteindre les résidents des zones rurales

D'après les porteurs, plusieurs éléments peuvent rendre difficile le recrutement de potentiels bénéficiaires en zone rurale. Tout d'abord, ils évoquent le problème d'accès aux structures. En effet, **la question de la mobilité est un enjeu majeur** dans ces territoires mal connectés en raison de transports en communs peu développés et en l'absence de solutions alternatives (comme le covoiturage solidaire, la location de véhicule et vélo à tarif réduit...). Les porteurs soulignent également la situation de précarité des publics qu'ils accompagnent, qui entrave le financement d'un permis de conduire ou l'achat d'un véhicule.

Par conséquent, les porteurs ont mis en place plusieurs solutions dans le but d'aller directement à la rencontre de leur public, notamment le projet Combo 77 au travers d'un bus connecté.

Exemple 3

Le projet **Combo 77**¹⁹, porté par la structure Initiatives 77 vise à faciliter l'accès à la remobilisation, notamment en zone rurale, et ce, au travers d'un **bus connecté et itinérant** afin de répondre aux questions et aider les personnes dans leurs démarches d'accès aux droits, de logement, de santé, de projet professionnel, etc. Un conseiller peut également proposer de réaliser un pré-diagnostic de situation, première étape de l'accompagnement proposé par Initiatives 77.

Toutefois, une fois le frein géographique levé grâce au bus, le travail « d'aller-vers » se heurte à un nouvel obstacle. Il s'agit du regard des habitants et la pression sociale qui pourrait peser sur ceux s'approchant du bus. Effectivement, se rapprocher du bus peut avoir pour corollaire de révéler en public ses difficultés sociales et professionnelles. En ce sens, le bus pourrait avoir un caractère stigmatisant. Le porteur indique que cette pression est davantage prégnante dans les très petits villages où vivent moins de 300 habitants.

En conclusion, le bus itinérant constitue avant tout un bon moyen de communication dans des espaces ruraux. En revanche, le sourcing et le début du programme d'accompagnement ne s'opère que dans un deuxième temps, dans des espaces moins visibles (permanences dans des espaces prêtés par les mairies, par exemple).

L'utilisation de bus connecté et itinérant participe aux différentes « **stratégies de contournement** » utilisées par les porteurs. Ces stratégies seront développées par la suite dans cette partie.

Il est important de noter que le recrutement des bénéficiaires des zones rurales peut être facilité par **les garanties que proposent les porteurs de projets à la levée des freins de mobilité** développés dans la partie consacrée à l'accompagnement global, tels que la participation financière au permis de conduire, le prêt de moyens de locomotion, ou encore des ateliers à la mobilité.


Une approche moins axée « emploi » facilitant l'entrée en parcours des personnes les réticentes à l'accompagnement

Dans l'ensemble, les porteurs de projets ont indiqué que l'un des obstacles à l'engagement des bénéficiaires dans leur dispositif résidait dans le manque de confiance dans les institutions publiques ou assimilées, expliqué par des raisons multiples.

Tout d'abord, de nombreux bénéficiaires ont déjà eu recours à plusieurs dispositifs au cours de leur vie, sans pour autant avoir trouvé une solution leur permettant une insertion stable et durable. Cette situation a donc généré chez eux une certaine déception et défiance envers l'ensemble des dispositifs d'accompagnement. De plus, une grande partie des jeunes sortis du système scolaire sans aucune qualification sont réfractaires à suivre un parcours d'accompagnement qui serait assimilable à de la formation.

S'ajoutent à cela **des freins d'ordre culturels (effet de pairs)** qui empêcheraient les personnes les plus fragiles à suivre un parcours d'accompagnement. Ainsi, les jeunes dont les parents ou grands-parents ont connu un parcours professionnel défavorable (trajectoire professionnelle instable, forte période de chômage, précarité...) sont moins enclins à s'insérer professionnellement.

Bien que depuis le 1er mai 2021, les parcours d'accompagnement incluent une rémunération pour les bénéficiaires, **l'aspect économique** constitue également une réticence envers les dispositifs d'accompagnement. Cette rémunération octroyée aux personnes accompagnées s'avère parfois nettement moins élevée que d'autres types d'activités, notamment informelles.

¹⁹  Lauréat de l'appel à projet 100 % Inclusion, le projet Combo 77 mis en place par Initiatives 77 a pour ambition de faciliter l'accès à une remobilisation à la fois, personnelle, sociale et

professionnelle pour un public dit « invisible » et vivant notamment en zone rurale avec un objectif de 440 bénéficiaires sur 3 années du dispositif.

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS

Pour finir, **un autre frein plutôt de type psychologique** a été relevé à plusieurs reprises. Des bénéficiaires soulignent que le cadre légal de l'emploi présenterait un caractère trop restrictif, portant quelque part atteinte à leur **liberté ou à leur sentiment de liberté**. Ainsi, l'ADIE qui accompagne le passage de l'activité informelle à l'activité formelle est parfois confrontée aux réticences des bénéficiaires, qui peuvent assimiler leur intervention à des actions de contrôle, voire de régularisation. Par ailleurs, les personnes qui alternent des contrats de travail temporaire et période d'absence d'activité s'estiment plus libres de leur emploi du temps que s'ils occupaient un poste à temps plein en CDI par exemple.

Afin de pallier ces difficultés, les porteurs soulignent l'importance de nouer une relation de confiance avec les bénéficiaires. Établir cette relation de qualité permet de lever petit à petit les a priori des bénéficiaires. La posture et le message doivent être particulièrement bien pensés et travaillés pour répondre aux appréhensions des bénéficiaires. Ainsi, certains porteurs utilisent des **stratégies de contournement**. Au regard des réticences que pourraient avoir les bénéficiaires vis-à-vis des institutions publiques et des dispositifs d'accompagnement vers l'emploi, les porteurs nous indiquent qu'il est préférable de **passer par des moyens détournés et d'adapter son discours avant d'aborder frontalement l'objet même de leur intervention**.

Dans cette stratégie d'adaptation du discours, **la sémantique revêt toute son importance**. Certains porteurs préfèrent ainsi employer d'autres termes que celui de « bénéficiaires » pour caractériser les personnes qu'ils accompagnent. Ces porteurs considèrent que cette dénomination, trop péjorative, renvoie à une relation d'assistanat. Les Compagnons préfèrent donc tout simplement le terme « d'habitant ». D'autres préfèrent les termes de « candidat » ou de « stagiaires ».

Préconisation n°1 : Comprendre et analyser les habitudes et usages des bénéficiaires pour permettre la mise en œuvre de méthodes de sourcing adaptées

Exemple 4

La **structure Initiatives 77**, qui met en place un bus itinérant qui sillonne les villages en zones rurales, constate: « quand on parle de l'emploi, les gens fuient ». Alors, plutôt que de parler de parcours d'accompagnement vers l'emploi, Initiative 77 **propose d'abord une aide pour d'autres types de démarches**, notamment administratives, (ex : CAF). Puis, si le besoin est exprimé, les questions d'emploi sont abordées. Cette même structure **accueille les bénéficiaires dans des lieux relativement neutres**, des espaces prêtés par les mairies par exemple. Cela permet aux bénéficiaires d'être à l'abri des regards, et cela dédramatise la démarche, moins assimilée à une recherche d'emploi classique, comme dans les structures d'accueil de droit commun.

Exemple 5

La démarche des **Compagnons Bâisseurs²⁰** au travers du projet Horizon vise à mobiliser les habitants par un projet autour de l'habitat, comme le réaménagement d'un logement ou la mise en place d'un atelier de réparations en bas d'immeuble. Par ces activités, les Compagnons souhaitent avant tout créer du lien. Ils accordent une grande importance au côté humain de ces interventions. **Ce n'est qu'une fois le lien de confiance bien établi, que les animateurs des Compagnons abordent avec les habitants des questions liées à l'emploi.**

Exemple 6

L'ADIE accompagne les bénéficiaires pour passer de l'activité informelle à l'activité formelle. Elle axe davantage son **discours autour du développement de l'activité que de l'accompagnement à l'immatriculation**. L'immatriculation renvoie davantage à des notions de régularisation et de mise en conformité qui peuvent être mal perçues par des entrepreneurs ayant eu une activité informelle. Pour renforcer ce lien de confiance, l'ADIE utilise des outils spécifiques qui garantissent que les données collectées auprès des bénéficiaires seront totalement anonymisées.

20 

Lauréat de l'appel à projets 100 % Inclusion, le projet Horizon développé par les Compagnons bâtisseurs a pour ambition d'accompagner plus de 1000 habitants en situation précaire

sur 3 ans dans un parcours d'inclusion sociale et professionnelle. Au sein d'un incubateur solidaire, chaque habitant bénéficie d'un accompagnement renforcé à la carte, basé sur la participation

à des chantiers solidaires, des formations collectives en situation de travail, des expériences de mobilités inter-régionales et des activités culturelles.

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS


Les prescripteurs, acteurs clés dans le travail de sourcing des bénéficiaires


Selon les porteurs, pour capter les bons profils de bénéficiaires, il est essentiel de **nouer des relations solides et de qualité avec les prescripteurs, en particulier avec les missions locales et Pôle emploi qui pourront leur adresser le public qui pourrait intégrer leurs dispositifs**. Il faut trouver le bon interlocuteur auprès de ces structures. Ensuite, il faut mettre en visibilité l'offre proposée afin que les structures prescriptrices orientent idéalement les bénéficiaires vers les dispositifs et s'assurent de l'adéquation entre l'offre proposée et le projet des bénéficiaires. Les enjeux et apprentissages autour de la relation avec les prescripteurs sera développée dans la partie du présent rapport consacrée aux partenariats et relations avec les autres opérateurs.

Au-delà des acteurs du service public de l'insertion et de l'emploi (SPIE), les porteurs conseillent de **travailler avec des associations bien identifiées et ancrées sur le territoire. Concernant les personnes réfugiées, certains porteurs recommandent de se rapprocher des associations communautaires** (celles des pays d'origines des personnes ayant le statut de réfugiés ou bénéficiaires de la protection internationale). Ce rapprochement permettrait notamment de capter les individus les plus âgés et les primo-arrivants n'utilisant pas les applications mobiles les plus récentes telles qu'Instagram, Snapchat ou encore YouTube.

Plus largement, il arrive que des **porteurs étendent leur réseau de prescripteurs à d'autres acteurs n'intervenant pas dans le champ de l'insertion sociale ou professionnelle**. L'APSH 34²¹ et l'association Cecler²² travaillent ainsi avec le personnel hospitalier pour capter des personnes en situation de handicap psychique. C'est ainsi que l'association APELS a noué un partenariat avec un centre anti-drogue.

Bien qu'efficace, la prescription n'est pas l'unique façon de « sourcer » des bénéficiaires. En effet, les porteurs peuvent effectuer eux-mêmes le « sourcing » de leurs bénéficiaires, selon plusieurs méthodes.

21  Lauréat de l'appel à projets 100 % Inclusion, le projet Club Motiv'Action porté par l'APSH 34 propose d'accompagner les personnes présentant un trouble de santé limitant de manière proactive et non-discriminante, c'est-à-dire, aller à leur rencontre et leur proposer un soutien global et personnalisé, même sans reconnaissance administrative du handicap préalable.

22  Lauréat de l'appel à projets Intégration Professionnelle des Réfugiés, le projet PIETRA (Plateforme d'Intermédiation Professionnelle) est mis en place par l'association Cecler et vise à accompagner les réfugiés et les entreprises du territoire puydômois vers l'insertion professionnelle.

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS

Quels outils utiliser pour capter les publics ?

Des techniques « classiques » de sourcing...

Le contexte de la crise sanitaire a rappelé aux porteurs de projets l'importance des **contacts humains directs pour faciliter l'adhésion des publics à des dispositifs d'accompagnement**. Les techniques d'aller-vers les plus « classiques » sont souvent identifiées comme les plus efficaces: maraudes, rencontres au pied des immeubles, permanences, présence sur les marchés, distributions de colis alimentaires, etc. Ces prises de contact s'accompagnent souvent d'outils de communication tels que des flyers, des cartes, des affiches dans les commerces. La rencontre directe auprès de potentiels bénéficiaires est nettement plus aisée pour les porteurs déjà bien connus et intégrés dans la vie sociale et associatives.

Par ailleurs, de nombreux porteurs s'accordent à dire que l'un des meilleurs moyens de faire connaître le dispositif reste le **bouche à oreille** et que **les bénéficiaires sont en cela leurs meilleurs ambassadeurs**. D'où la nécessité pour les porteurs de proposer un accompagnement de qualité pour les bénéficiaires actuellement en parcours, mais aussi dans une perspective d'un recrutement plus large.

...À l'utilisation optimale des outils numériques

Les outils numériques sont pour les porteurs des relais de communications particulièrement intéressants, notamment pour toucher un public très large. Leur usage est toutefois à manier avec beaucoup d'habileté, car les outils numériques ne garantissent à eux seuls pas l'efficacité d'un sourcing. **Il est donc nécessaire de bien identifier au préalable le public visé et de bien comprendre ses usages numériques afin de diffuser un message qui touche réellement sa cible.**

Beaucoup de porteurs ont une page Facebook. Les jeunes n'étant plus très présents sur ce réseau, la page Facebook touchera un public âgé de plus de 30 ans. Les porteurs soulignent toutefois qu'une stratégie efficace de communication sur Facebook est de s'inscrire sur des groupes spécifiques réunissant une communauté particulière d'utilisateurs et de partager des informations souhaitées sur ces espaces. Ainsi, dans la mesure où le public est bien ciblé et qu'il présente a priori une certaine sensibilité aux solutions proposées par le porteur, le message aura davantage de chances d'être entendu.

Snapchat, Instagram et TikTok sont des médias davantage plébiscités par les jeunes. Certains porteurs s'en sont saisis, en particulier Instagram. Les porteurs sont encore assez peu investis sur TikTok, alors qu'il s'agit du réseau social le plus utilisé par les plus jeunes.

Concernant les échanges avec des bénéficiaires déjà accompagnés, les porteurs utilisent souvent la messagerie Whatsapp. Ils appellent néanmoins à une certaine vigilance pour limiter les informations au strict minimum pour les bénéficiaires rencontrant des difficultés de lecture en français.

En définitive, la stratégie de communication sur les réseaux sociaux n'est pas totalement maîtrisée par les porteurs de projets. Ces derniers sont conscients de la portée de ces outils, et de ce fait, s'en saisissent. Cependant, tous ne disposent pas en interne des compétences nécessaires pour utiliser ces médias de manière efficace et ciblée.

Certains porteurs se distinguent par leur **capacité à manier les outils multimédia de manière innovante**. C'est le cas d'APSH 34 qui réalise un court métrage avec des **bénéficiaires en situation de handicap**. Cette réalisation a un double objectif. Il s'agit de "faire venir" les publics en situation de handicap et de rassurer les recruteurs réticents à embaucher une personne en situation de handicap.

Toutefois, en dépit de toutes ces bonnes pratiques, il peut arriver que certains facteurs non anticipés par les porteurs entravent leur travail de sourcing et d'accompagnement...

Préconisation n°2 :
Privilégier l'utilisation d'outils de communication bien maîtrisés par les porteurs choisis à l'appui de la cible visée et du message souhaitant être diffusé

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS

Une offre d'accompagnement devant s'adapter à des représentations parfois inattendues des bénéficiaires

Sélectionnés dans le cadre des appels à projets 100 % Inclusion et IPR - au regard notamment de leur connaissance fine du terrain et de ses problématiques spécifiques-, **les porteurs se trouvent pourtant confrontés à certaines représentations des bénéficiaires qu'ils n'avaient pas nécessairement anticipées.**

En effet, les entretiens effectués avec les porteurs ont révélé un fait que **certains bénéficiaires de l'appel à projet IPR refusaient de signer des propositions de CDI.** Cette situation peut paraître paradoxale, car du point de vue des structures accompagnatrices, la signature d'un CDI est synonyme de stabilité et contribue à lever les freins périphériques de ces bénéficiaires parfois très éloignés de l'emploi. Comment expliquer la réticence des bénéficiaires à accepter un emploi en CDI ?

Le statut de réfugié ou de bénéficiaire de la protection internationale expliquerait ce choix. En effet, les membres des familles de ces personnes pouvant résider à l'étranger, le besoin de se déplacer leur paraîtrait incompatible avec les contraintes induites par un CDI. Cette appréhension est d'ailleurs renforcée par la méconnaissance des droits auxquels ils peuvent prétendre dans le cadre d'un CDI. Par ailleurs, leur capacité à se projeter sur le long terme étant limitée, ces personnes préféreraient les CDD et l'intérim. Pour finir, la crainte de ne pas pouvoir changer de métier constitue un autre argument.

Face à cette situation, les porteurs réalisent un **important travail de pédagogie pour expliciter les avantages du CDI.** Ils leur expliquent notamment qu'un CDI à temps complet leur permet tout à fait de prendre des jours de congés en accord avec leur employeur.

En outre, pour acculturer progressivement les bénéficiaires, **les porteurs tels que la MDE du Grand Périgueux préconisent aux entreprises de proposer des CDD avant des CDI.** Cette pratique permettrait aux bénéficiaires de s'engager plus facilement et en pleine confiance dans un contrat de longue durée.

Pour finir, beaucoup de bénéficiaires semblent avoir une perception biaisée de certains secteurs d'activités. Effectivement, plusieurs **secteurs d'activités sont perçus comme attractifs, car ils ne demandent a priori qu'un faible niveau de qualification. Pourtant, les porteurs constatent un très fort taux de décrochage en cours de route s'il n'y a pas de déconstruction des représentations.** Par exemple, beaucoup de porteurs proposent une orientation vers les métiers de la restauration. Néanmoins, ces métiers présentent un certain nombre de contraintes (horaires décalés, pénibilité physique...) qui vont engendrer un fort taux d'abandon. **Il est donc essentiel que les accompagnateurs veillent à orienter les bénéficiaires vers des métiers adaptés à leurs projets, en leur exposant les contraintes des différents métiers.**

Préconisation n°3:

Veiller à bien identifier les éventuelles réticences vis-à-vis de l'offre d'accompagnement proposée et favoriser l'écoute et la pédagogie pour les lever

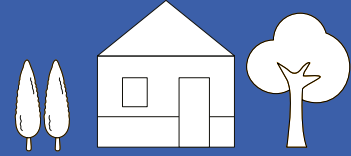
BOÎTE À OUTILS

Pratiques pour atteindre et accompagner certains publics



Pour favoriser le sourcing des femmes

- Des activités à des horaires « décalés » par exemple sur l'heure du déjeuner ou encore à l'heure de la sortie de l'école
- Des activités proposées exclusivement aux femmes et dans des lieux proches d'espaces de jeu pour les enfants
- Des solutions de modes de garde adaptés à des horaires décalés
- Des partenariats avec des prescripteurs en contact direct avec des femmes comme des structures accompagnant des femmes victimes de violences conjugales (maisons des femmes, centres d'hébergement, etc.)



Pour favoriser le sourcing des résidents en zone rurale

- Des bus connectés et itinérants
- Un accompagnement pour lever les freins à la mobilité : participation financière au permis de conduire, prêt de véhicule et autre moyen de locomotion, ateliers autour de la mobilité
- Des permanences de proximité dans des espaces prêtés par les mairies par exemple



Pour convaincre les plus réticents à l'accompagnement

- Une approche plaçant la question de l'insertion vers l'emploi dans un second temps : proposer par exemple d'accompagner sur les démarches administratives, des ateliers autour de la création, de chantier avant d'aborder les questions d'insertion
- Un accueil dans des lieux neutres non « estampillés » insertion ou emploi
- L'utilisation d'une sémantique « non stigmatisante » : « habitant », « candidat », « stagiaire » plutôt que bénéficiaire

BOÎTE À OUTILS

Des outils de sourcing



Des outils de sourcing classiques

- Le contact humain est très efficace : maraudes, rencontres au pied des immeubles, permanences, présence sur les marchés, distributions de colis alimentaires, etc
- Le bouche à oreille est à bien anticiper et intégrer : les « meilleurs ambassadeurs » des projets sont les bénéficiaires



Des outils de sourcing numériques

- D'autres types d'outils comme la réalisation de courts métrages par les bénéficiaires ou des capsules vidéo présentant le projet partagé sur les supports numériques de communication
- Les réseaux sociaux :
 1. Auprès des plus jeunes : TikTok, Snapchat, Instagram
 2. Pour un public plus âgé : Facebook

PRÉCONISATIONS

Préconisations

- **n°1:** Comprendre et analyser les habitudes et usages des bénéficiaires pour permettre la mise en œuvre de méthodes de sourcing adaptées
- **n°2:** Privilégier l'utilisation d'outils de communication bien maîtrisés par les porteurs choisis à l'appui de la cible visée et du message souhaitant être diffusé
- **n°3:** Veiller à bien identifier les éventuelles réticences vis-à-vis de l'offre d'accompagnement proposée et favoriser l'écoute et la pédagogie pour les lever

Effectuer un accompagnement global

Effectuer un accompagnement global	31
RÉSUMÉ	33
REVUE DE LITTÉRATURE	34
PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS	36
Quelles sont les conditions de réussite de l'accompagnement global ?	36
<i>Clarifier et adapter l'offre d'accompagnement</i>	36
<i>Construire des parcours adaptés</i>	37
<i>Effectuer un double accompagnement simultané, entre lutte contre les discontinuités de parcours et complexité de coordination</i>	38
Le référent unique, le garant de la continuité des parcours ?	39
<i>Anticiper les différentes étapes du parcours des bénéficiaires</i>	39
<i>Assurer l'engagement des bénéficiaires tout au long du parcours d'accompagnement</i>	40
<i>Coordonner le parcours avec tous les acteurs du territoire</i>	42
BOÎTE À OUTILS	44
PRÉCONISATIONS	47

RÉSUMÉ

Le double accompagnement

Enjeux

- Un double accompagnement, social et professionnel difficile en pratique

Mise en œuvre

- Faire un double accompagnement en partenariat avec d'autres acteurs

Exemples

- Faire des sas de remobilisation pour susciter l'adhésion
- Lever en priorité les freins périphériques qui ont le plus d'importance pour le bénéficiaire

Le rôle du référent unique

Enjeux

- Le rôle du référent unique, un rôle clé dans l'accompagnement

Mise en œuvre

- Mettre en place un référent qui assurera la continuité du parcours

Exemples

- Rendre le référent disponible en cas de besoins du bénéficiaire via les réseaux sociaux
- Permettre aux accompagnateurs de faire régulièrement des supervisions
- Mettre en place des kits de suivi des bénéficiaires ou des commissions de partage de pratique

Définitions clés

Freins périphériques

- Freins qui englobent les difficultés quant à la mobilité, l'accès au logement, la parentalité, mais aussi les handicaps physiques et mentaux.

Work first

- Approche selon laquelle c'est au moment où l'individu est exposé à une situation de travail, que les difficultés qui entravent son insertion peuvent être mises en évidence.

Chiffres clés

30 à 40 bénéficiaires maximum par référent pour un accompagnement optimal

 REVUE DE LITTÉRATURE

Les caractéristiques du parcours

Un des objectifs majeurs des politiques d'emploi est de garantir aux individus un accompagnement dans la construction de leur parcours professionnel. Outil essentiel des politiques d'emploi, l'accompagnement permet de lutter contre le chômage en rapprochant de l'emploi tout individu désireux de travailler.

Un des premiers constats est qu'il existe de nombreux freins « non professionnels » à l'accès à l'emploi. Ces freins, aussi appelés « freins périphériques », englobent les difficultés quant à la mobilité, l'accès au logement, la parentalité, mais aussi les handicaps physiques et mentaux. Ces freins expliquent en partie les difficultés d'insertion dans l'emploi. De plus, l'augmentation de la précarisation des parcours professionnels place les individus les plus fragiles (jeunes, chômeurs de longue durée, personnes très éloignées de l'emploi...) dans une position particulièrement vulnérable.

Ces derniers doivent acquérir les « attributs » nécessaires pour pouvoir s'intégrer à la société²³. Dès lors qu'ils sont dépourvus de ces « attributs » (codes d'entreprise, expérience professionnelle, qualifications etc.) susceptibles d'informer la prise de décision en matière de recrutement, l'accompagnement apparaît comme la réponse pour leur donner les moyens de les acquérir et faire face aux exigences d'adaptabilité des nouvelles évolutions du marché du travail²⁴.

Considérer l'individu dans sa globalité signifie mettre en place des parcours co-construits avec chaque demandeur d'emploi, afin d'appréhender au mieux chaque évolution de leurs situations sociales (difficultés sociales/professionnelles, acquisition du permis de conduire...). Il s'agit d'adapter l'accompagnement aux différents parcours de vie des demandeurs d'emploi. Le but est de mettre le besoin de la personne au centre du parcours, en effectuant un accompagnement « sans interruption », quelle que soit l'évolution (positive ou négative) de sa situation sociale et professionnelle.

Jusqu'à récemment, les pratiques d'accompagnement étaient séquentielles: d'abord, la levée de l'ensemble des freins à l'emploi, puis une formation professionnelle et pour finir, une recherche active d'emploi.

Or, c'est la situation de travail qui crée les qualités du travailleur, bien plus que l'inverse. Autrement dit, pour former quelqu'un (au sens large) il faut d'abord qu'il ait du travail.

C'est ainsi qu'une approche alternative (work-first, emploi d'abord) s'est opérée dans la littérature et dans les dispositifs publics. Selon cette approche, c'est au moment où l'individu est exposé à une situation de travail, qu'une partie des difficultés entravant son insertion peut être mise en évidence. A titre d'exemple, être en emploi sur des métiers à horaires décalés dévoile parfois les freins à la mobilité des individus. Ces métiers peuvent révéler à quel point la mobilité peut entraver l'insertion de certains. Effectivement, pour exercer ce type de métier, il faut réunir plusieurs facteurs souvent vus -à tort- comme « secondaires » tels que : habiter près de son lieu de travail, avoir le permis de conduire et/ou avoir un transport en commun direct et régulier même le soir...

Toutefois, les expérimentations passées mettent en lumière que pour être efficace, l'accompagnement global, implique de se saisir simultanément de ces deux types d'accompagnements (social et professionnel), puisque la multiplicité des problématiques (freins périphériques et freins à l'emploi²⁵) auxquelles sont confrontées les personnes éloignées de l'emploi ne sont pas détachées les unes des autres, elles sont liées et concernent une même personne. En effet, comme le souligne Saccomanno (2017), parfois, ce sont des événements de la vie sociale qui reconfigurent la situation professionnelle.

Ceci suppose de prendre l'histoire individuelle de ces personnes à la fois comme explication de leur situation actuelle et comme éclairage du parcours à construire. De ce fait, la meilleure réalisation d'un accompagnement global n'est pas de faire un accompagnement après l'autre. Il s'agira plutôt de lever les freins bloquant concrètement l'accès à tout type d'emploi et à l'accompagnement professionnel puis de lever l'intégralité des autres freins par la suite.

23 Muniglia, (V.), Rothé, (C.), Thalineau, (A.), « Accompagner les jeunes vulnérables : catégorisation institutionnelle et pratiques de la relation d'aide », *Agora débats/jeunesses* 2012/3 (N° 62), pages 97 à 110.

24 Paul, (M.), « L'accompagnement dans le champ professionnel », *Savoirs* 2009/2 (n° 20), pages 11 à 63.

25 Il s'agit des difficultés à utiliser de façon adéquates les différents canaux de recrutement (agences privés, agence publiques pour l'emploi, réseaux de

relation, candidatures spontanées, écoles...), à mettre en avant son parcours, ses compétences/soft skills sur le CV, lettre de motivation ou encore lors d'entretien d'embauche...

REVUE DE LITTÉRATURE

Le rôle de l'accompagnateur dans la mise œuvre du parcours

Assurer un accompagnement global implique d'admettre ces transformations avec des parcours qui ne sont plus linéaires, mais atypiques (avec des allers-retours emploi-chômage-formation-inactivité) ou des difficultés d'ordres sociales qui surviennent pendant l'accompagnement professionnelle. En effet, la survenue d'événements extérieurs (comme des difficultés à réaliser des démarches administratives, perte de logement ou d'hébergement, problème de garde d'enfant(s), troubles psychiques, etc.) vont venir, souvent de manière brutale, déstabiliser le demandeur d'emploi et ce indépendamment de sa motivation à suivre un parcours d'accompagnement.

La gestion de ces discontinuités dans la construction des parcours « itératifs » peut s'avérer difficile²⁶. En effet, ceci implique un changement dans la façon traditionnelle dont les accompagnateurs essaient de répondre aux besoins des publics et leur capacité à assurer la coordination de ces « va-et-vient ». C'est pourquoi, il est essentiel, voire indispensable, de renforcer la dynamique partenariale et la coopération entre les professionnels intervenant sur les champs du social et de l'emploi. En effet, comme le soulève un rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi en 2014, *surmonter ces cloisonnements ne veut pas dire qu'il ne faut plus de « spécialistes de l'emploi », d'un côté, et de « spécialistes du social », de l'autre : cela signifie qu'il faut que chacun prenne conscience de l'impérieuse nécessité de travailler ensemble, simultanément et de manière articulée*²⁷.

La bonne réalisation de ce travail peut s'effectuer via plusieurs moyens comme la mise en place d'un référent unique. En effet, le rôle de ce dernier peut réduire les abandons de parcours grâce au suivi permanent de l'ensemble des problématiques (sociales et professionnelles) des personnes accompagnées, et cela, de la première à la dernière étape de leur parcours. La plus-value d'un référent unique réside donc dans l'adaptation des étapes du parcours en fonction des événements subis par les bénéficiaires ou le résultat des étapes précédentes. Son intervention doit permettre :

- d'anticiper ces différentes étapes pour mieux répondre aux besoins des usagers et des acteurs économiques et de faire appel au bon spécialiste au moment adéquat dans le parcours. Pour ce faire, il est important d'effectuer des diagnostics socioprofessionnels des bénéficiaires tout au long de leur parcours.
- d'assurer l'engagement du bénéficiaire dans le parcours d'accompagnement. Les parcours d'accompagnement pouvant parfois être longs, il est nécessaire que la motivation des bénéficiaires ne baisse pas trop fortement après les premiers mois. Ainsi, le rôle du référent est donc de maintenir la motivation des bénéficiaires et de s'assurer que leur investissement reste constamment élevé, même lorsque les problématiques sociales se font plus présentes.
- de construire et de déployer des modes de coopération entre acteurs qui n'ont pas forcément ni les mêmes compétences, ni les mêmes cultures professionnelles, afin de faciliter la coordination et la construction de parcours « intégrés ». Pour réaliser cet objectif, il est primordial de bien connaître l'offre de services des spécialistes du monde social et professionnel afin d'orienter les bénéficiaires vers les bons spécialistes. Au-delà des moyens ou des outils mis en place, de véritables enjeux de gouvernance sont sous-jacents. Il s'agit d'appréhender in fine les mécanismes et les outils concrets de passage de relais et d'articulation (et non uniquement de partage de tâches) entre les différents professionnels et la façon dont ces échanges restructurent potentiellement les stratégies d'accompagnement.

Le but étant de limiter « les temps morts » ou « coupures » dans le parcours des personnes accompagnées en fluidifiant le travail de l'ensemble des professionnels de l'accompagnement. En ce sens, le référent unique est donc à la fois le référent des bénéficiaires, mais également de l'ensemble des acteurs du parcours du bénéficiaire.

26 Labbé, (P.), « Questions d'insertion : tout ce que vous et moi en avons dit », Chapitre V. Éléments de réflexion sur l'orientation et le projet professionnel en mission locale, p.32-46, collection « les penseurs sociaux », édition apogée, 2012.

27 Conseil d'orientation pour l'emploi (2014), « L'éloignement durable du marché de travail ».

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS

Quelles sont les conditions de réussite de l'accompagnement global ?

Aujourd'hui, les offres d'accompagnement proposées par les lauréats ont intégré l'ensemble des éléments permettant de réaliser un bon accompagnement. En effet, beaucoup d'entre elles comprennent des méthodes de work first (l'emploi d'abord) et de remobilisation où les parcours sont co-construits avec les bénéficiaires afin de répondre au mieux aux difficultés sociales et professionnelles qu'ils peuvent rencontrer tout au long de leur parcours. Toutefois, la gestion des discontinuités des allers-retours emploi-chômage-formation-inactivité ou la gestion d'événements imprévus) dans la construction des parcours « itératifs » peut s'avérer encore difficile²⁸.

Clarifier et adapter l'offre d'accompagnement

Dans le but de gérer au mieux les discontinuités des parcours, les porteurs ont intégré un nombre important de briques à leurs projets (ateliers/cours/actions devant servir à lever une problématique précise). Ces nombreuses briques ont vocation à répondre à l'ensemble des problématiques rencontrées par chacun des bénéficiaires, pour construire des parcours individualisés, réellement « sur-mesure ». Cependant, cette multiplication du nombre de briques d'action dans un parcours peut compromettre sa lisibilité pour les bénéficiaires et les autres acteurs. De ce fait, comment agir sur l'offre d'accompagnement afin d'accroître la lisibilité de l'accompagnement proposé ? Plusieurs approches sont éprouvées par les porteurs pour rendre la proposition d'appui plus accessible.

La première consiste à utiliser un seul support pour la remobilisation, tel que le sport ou les arts, mais de ne pas multiplier les supports. Ce support est utilisé comme fil rouge tout au long du parcours, et chacune des actions est en lien avec ce fil rouge. A titre d'exemple, plusieurs porteurs (APELS²⁹, Elan sportif³⁰, Sport dans la Ville³¹) proposent un parcours rythmé par la pratique sportive. Dans ce cadre, les bénéficiaires sont suivis par leur coach sportif. A côté de cela, d'autres porteurs tels que La Fabriks³², utilisent la production artistique comme outil de remobilisation. Ce porteur propose aux jeunes de « construire leur vie comme une œuvre d'art », ce qui constitue le fil rouge de leur parcours.


Préconisation n°4 : Utiliser des supports de remobilisation attractifs pour les bénéficiaires, en fil rouge du parcours


La seconde méthode consiste à intensifier le rythme des rendez-vous et des ateliers. Les bénéficiaires ont souvent peu de contacts avec leurs différents référents institutionnels : par exemple, les bénéficiaires du RSA voient leur référent social tous les trois mois. Ainsi, des contacts fréquents, toutes les semaines, via des canaux de communication multiples, permettraient d'entretenir durablement et de renforcer la motivation du bénéficiaire, grâce à un lien étroit avec son référent.

Préconisation n°5 : Être en contact très régulièrement avec les bénéficiaires

Clarifier l'offre d'accompagnement ne suffit pas à garantir un bon accompagnement global. Il faut aussi mieux cibler les bénéficiaires.


28 Labbé, (P.), « Questions d'insertion : tout ce que vous et moi en avons dit », Chapitre V. Éléments de réflexion sur l'orientation et le projet professionnel en mission locale, p.32-46, collection « les penseurs sociaux », édition apogée, 2012.

29  Projet visant l'expérimentation d'un modèle d'accompagnement sur mesure pour des jeunes éloignés de l'emploi, s'appuyant sur le sport pour développer des savoir-être professionnels, préparer au monde de l'entreprise et mobiliser vers l'emploi.

30  Il s'agit de proposer des parcours de remobilisation et d'insertion socio-professionnelle faisant du sport un levier d'action et d'accroche auprès des bénéficiaires les plus en difficulté, en leur proposant un suivi individuel renforcé et des solutions concrètes de retour en formation et à l'emploi grâce à l'appui de partenaires de l'insertion et du monde professionnel.

31  Le projet Passe Décisive repose sur un suivi individuel par des responsables insertion spécialisés et la construction d'une approche

sur-mesure avec chaque jeune et des sas collectifs d'accélération positive avec une forte dimension sportive.

32  Disposant des derniers outils, encouragé par des intervenants experts (pour le numérique, l'écologie, ...), individuellement accompagné, le bénéficiaire accompagné par l'association La Fabriks apprend à se construire en tant qu'autodidacte, à manier possiblement tous les codes, à se constituer efficacement un réseau local et international via la pratique artistique.

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS

Construire des parcours adaptés

La construction de parcours adaptés peut s'opérer de deux façons : en fonction d'un public cible ou en fonction d'un secteur d'activité ou géographique déterminé. Adapter son accompagnement à un public bien précis permet de créer une offre aux objectifs initiaux clairs et des briques, des étapes bien identifiées dès le démarrage, afin de répondre aux besoins et aux difficultés de ces publics cible.

Ainsi, l'APELS³³ cible les sportifs et facilite l'accès à des équipements sportifs pour qu'ils puissent s'entraîner. D'autres porteurs vont plutôt cibler les femmes (Social Builder³⁴) ou encore les artistes réfugiés en France (l'atelier des artistes en exil³⁵). L'atelier des artistes en exil met à disposition des locaux pour que les artistes puissent pratiquer leur art, et propose un accompagnement spécifique concernant la propriété intellectuelle. Accompagner un public cible spécifique permet d'avoir un discours cohérent, de maintenir l'ambition de départ et donc de faciliter l'atteinte des objectifs initiaux.

Une autre approche consiste à créer un parcours adapté à un secteur d'activité précis. Les bénéficiaires sont sélectionnés pour leur intérêt pour un secteur d'activité donné. Ce type de parcours a tendance à motiver les bénéficiaires, car c'est l'envie d'exercer un métier qui leur plaît qui motive leur adhésion à l'accompagnement.


Des briques spécifiques peuvent être construites, incluant des visites d'entreprises, des rencontres avec des mentors et des périodes de formations ou d'immersion propres au secteur d'activité visé.


Préconisation n°6 : Pour construire un parcours adapté, il faut se focaliser sur un public cible ou un secteur d'activité précis


Exemple 7

Les cuistots migrants : construction d'un parcours spécifique pour les métiers de la restauration.

La formation culinaire, certifiante, constitue le cœur du projet. Elle a été conçue pour répondre, d'une part, aux besoins des personnes réfugiées et, d'autre part, aux besoins du marché de la restauration. Les bénéficiaires suivent un tronc commun rigoureux et professionnalisant de 400 heures de formation, préparant à un Certificat de Qualification Professionnelle reconnu par la profession (Titre à Finalité Professionnelle, Commis de Cuisine). L'école a pour vocation de lever les freins identifiés et de développer un accompagnement global pour prendre en compte tous les besoins des publics ciblés et les lancer avec la meilleure chance de succès possible : formation de 4 mois gratuite, proposition d'un logement à un tiers des participants, cours intensifs de français et liens sociaux fréquents avec des Français lors d'ateliers de cuisine.

33  Projet visant l'expérimentation d'un modèle d'accompagnement sur mesure pour des jeunes éloignés de l'emploi, s'appuyant sur le sport pour développer des savoir-être professionnels, préparer au monde de l'entreprise et mobiliser vers l'emploi.

34  Porté par l'association Social Builder, le programme Women in Digital 93 est un dispositif de retour vers l'emploi via des formations au numérique. Il s'adresse aux femmes peu qualifiées, demandeuses d'emploi de longue durée et résidant en Seine-Saint-Denis.

35  Le projet propose à des bénéficiaires de la protection internationale et aux demandeurs d'asile de plus de 6 mois qui étaient artistes dans leur pays d'origine ou dans des pays en transit, ainsi que les réfugiés qui veulent devenir des artistes, un accompagnement spécifique au métier d'artiste en France.

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS

Effectuer un double accompagnement simultané, entre lutte contre les discontinuités de parcours et complexité de coordination

L'accompagnement global implique de régler le problème le plus bloquant du bénéficiaire pour l'accès à l'emploi, qu'il soit d'ordre social ou professionnel. La complexité de mener les deux types d'accompagnement se profile dès l'étape de diagnostic du bénéficiaire, qui constitue la première étape du parcours.

Cependant, les problématiques sociales des bénéficiaires relevées lors du diagnostic (qu'il soit bien ou mal réalisé) semblent régulièrement entraver la réalisation des ateliers proposés par les porteurs, et, in fine, l'accès à l'emploi.

Les difficultés qui sont bloquantes pour l'accompagnement social et professionnel sont variables d'un bénéficiaire à l'autre, et ne sont pas caractérisées par leur typologie (absence de logement, freins à la mobilité, garde d'enfant, etc.), mais par l'importance que le bénéficiaire va leur donner. Il est donc important de prendre en compte les besoins les plus pressants du bénéficiaire à un instant T et d'y répondre.

Sur des publics ayant des difficultés comparables, chacun va prioriser ses difficultés différemment. Par exemple, si l'on a deux bénéficiaires de la protection internationale qui sont en rupture d'hébergement, l'un peut se focaliser sur ses problématiques de logement, et l'autre sur ses problématiques de santé mentale liées à un parcours d'exil traumatique. Le rôle du référent est alors d'identifier la problématique prioritaire pour le bénéficiaire, et l'orienter vers un accompagnement adapté, sans quoi le bénéficiaire n'arrivera pas à s'investir dans son accompagnement, parce qu'il essaiera de résoudre sa problématique par d'autres moyens.


De ce fait, certains (l'Institut Catholique de Lille³⁶ ou la Maison de l'emploi de Grand Périgueux³⁷) préfèrent commencer par l'accompagnement social avant d'introduire progressivement l'accompagnement professionnel dans les parcours. Or, les deux accompagnements n'ont pas la même temporalité. L'accompagnement social (qui concerne les démarches administratives, l'accès aux soins et au logement, l'accompagnement à la parentalité...) est ordinairement plus long que l'accompagnement professionnel.


Dès lors que le diagnostic fait émerger des problématiques sociales trop importantes pour les porteurs, ces derniers préfèrent, souvent à raison, confier l'accompagnement social à un spécialiste. Mais lorsque le volet social de l'accompagnement est effectué par une autre structure, l'accompagnement professionnel peut être ralenti, à cause du décalage de rythme entre les deux types d'accompagnement et de l'insuffisance du partage des constats au démarrage du parcours. Souvent, les diagnostics de chacun ne sont pas partagés, à aucune étape du parcours.


Par ailleurs, pour les structures spécialisées dans l'accompagnement professionnel, il peut s'avérer difficile de percevoir et évaluer le travail réalisé par les partenaires spécialistes du social ou les organismes prescripteurs. Même si certaines ont intégré dans le consortium de leur projet des structures spécialisées dans l'accompagnement social, en réalité, l'accompagnement social est pluriel et par conséquent, réalisé par plusieurs structures spécialisées (la première, dans le logement, la deuxième dans la mobilité, une troisième encore dans les addictions, etc.). Ce type de partenariats, parfois non formalisé, ne repose pas sur les structures, mais sur des personnes. Par conséquent, la structure partenaire n'a pas les obligations de résultat du porteur de projet.

Au fait que les temporalités des différentes actions d'accompagnement ne suivent pas les temporalités, s'ajoutent les éventuels abandons de la part des partenaires en cours de parcours. Par exemple, ATD-Quart Monde³⁸ a constaté que des prescripteurs en charge de l'accompagnement social ont « lâché dans le projet » certains bénéficiaires, en arrêtant leur accompagnement, sans en informer ATD-Quart Monde. Lutter contre la discontinuité des parcours demeure un défi quotidien. C'est précisément pour répondre à cette exigence que des porteurs privilégient des modalités d'actions qui sécurisent davantage la continuité des parcours.

Préconisation n°7 :
Même si l'accompagnement social et professionnel doit se faire simultanément, il est parfois envisageable de commencer par l'accompagnement social, afin de lever les freins les plus urgents du bénéficiaire

36  L'Institut Catholique de Lille propose aux jeunes et aux demandeurs d'emploi de longue durée un parcours d'accompagnement global pour qu'ils révèlent leurs compétences via différentes expériences.

37  Conformément à son rôle d'animateur et de coordonnateur des acteurs du territoire sur les questions de formation professionnelle, d'emploi et de développement local, la Maison de l'emploi de Grand Périgueux porte le projet « Pour une insertion professionnelle des réfugiés ».

38  Le projet repose sur un pari : investir dans la formation d'adultes en manque de qualification du fait de leur origine sociale, peut bénéficier à toute la société si la formation prend en compte les compétences de médiation et de solidarité acquises par des personnes de milieux populaires qui se sont impliquées dans des associations développant le pouvoir d'agir collectif.

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS

Le référent unique, le garant de la continuité des parcours ?

Un grand nombre de structures s'appuient sur un référent unique pour assurer la gestion quotidienne de l'accompagnement global des bénéficiaires.

Comme évoqué plus haut, les trois principales missions du référent consistent à :

- anticiper les différentes étapes du parcours des bénéficiaires, pour mieux répondre à leurs besoins et solliciter le spécialiste idoine pour chaque besoin
- s'assurer de l'engagement du bénéficiaire à chaque étape du parcours d'accompagnement
- construire et déployer des modes de coopération entre acteurs de l'accompagnement.

Anticiper les différentes étapes du parcours des bénéficiaires

Le rôle du référent unique est de répondre au mieux aux besoins des bénéficiaires, mais aussi des différents acteurs parties prenantes des parcours. Du fait du temps passé dans les différents organismes du consortium, les bénéficiaires et professionnels de ces structures développent des relations de proximité et de confiance. Lorsqu'une difficulté survient, les demandeurs d'emploi auront davantage tendance à se tourner vers ces professionnels immédiatement mobilisables, plutôt que vers leur référent, avec lequel les liens peuvent parfois être distendus lors de certaines étapes du parcours (par exemple, durant une formation). Il doit vérifier que le travail de levée des problématiques des bénéficiaires est effectué tout au long du parcours, et pas seulement au moment du diagnostic initial.

En d'autres termes, le travail du référent unique peut gagner en qualité et en efficacité grâce à un diagnostic permanent des bénéficiaires, diagnostic qui peut même être quotidien. Le référent unique n'étant pas toujours un spécialiste des deux accompagnements, il fait appel à un spécialiste sur les thématiques qu'il ne maîtrise pas.

L'orientation des bénéficiaires vers le bon spécialiste implique une connaissance aigüe de l'offre de service existante en matière d'accompagnement. De plus, le référent unique doit veiller à entretenir la relation avec le(s) spécialiste(s) afin de limiter les temps morts dans les parcours des bénéficiaires.

L'objectif sous-jacent à cette anticipation des différentes étapes est de fluidifier les parcours, c'est-à-dire de mobiliser des briques de parcours au bon moment pour le bénéficiaire. Par exemple, un bénéficiaire peut commencer un parcours avec des ateliers de remobilisation par le sport et définir son projet professionnel. Son référent, alors que d'habitude il mobilise ensuite une bricole d'immersion, va identifier une pratique d'addiction, et l'orienter vers une structure de soin spécialisée. Une fois cette problématique en voie de résolution, il va alors pouvoir renforcer le volet emploi de l'accompagnement, et augmenter progressivement la vitesse à laquelle s'enchaînent les étapes. Cette méthodologie permet de réduire les abandons au cours des parcours sans toutefois perdre en qualité. Cette fluidité peut s'opérer en entretenant la motivation des bénéficiaires tout au long du parcours d'accompagnement et en améliorant les liens entre l'ensemble des professionnels de l'accompagnement.

Préconisation n°8:

Le référent unique coordonne le parcours du bénéficiaire avec les différents acteurs du territoire. Il n'effectue pas toutes les démarches lui-même, mais partage le diagnostic régulièrement en s'appuyant sur les professionnels concernés

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS

Assurer l'engagement des bénéficiaires tout au long du parcours d'accompagnement

Il est important que les bénéficiaires soient motivés dès la première étape du parcours. Afin de s'assurer de la motivation des bénéficiaires, certains parcours n'impliquent pas, volontairement, de signature de contrat d'adhésion par les bénéficiaires à la première rencontre. En effet, ces derniers privilégient alors deux rendez-vous. Le premier, pour présenter le parcours et créer un premier lien. Puis, un second, après une période de quelques jours. Ce délai de réflexion laissé aux bénéficiaires favorise l'accueil de candidats pleinement motivés et conscients de ce qu'implique l'accompagnement dans lequel ils souhaitent s'inscrire.

Préconisation n°9 : Prendre le temps de créer un lien de confiance entre l'accompagnateur et le bénéficiaire

Il convient ensuite de prendre le temps de créer un lien avec le bénéficiaire, en présentant le parcours tel qu'il est réellement et en ayant recours à des prises de contact informelles. Prendre des nouvelles des bénéficiaires ne s'étant pas manifestés depuis un certain temps, les appeler la veille ou l'avant-veille de chaque rendez-vous et des ateliers... Toutes ces actions, moins formelles, via SMS ou les réseaux sociaux, ont pour effet de rassurer les bénéficiaires qui se sentiront toujours attendus par leurs accompagnateurs.


Certains bénéficiaires sont parfois réticents à solliciter des accompagnements. Cette réticence est particulièrement présente dans les petits villages de campagne, où tout le


monde se connaît. Ainsi, une approche sans lien immédiat avec la recherche d'emploi peut amorcer un accompagnement professionnel ultérieur. A travers des temps dédiés à d'autres thématiques (des ateliers sur la parentalité, la gestion du budget ou encore le logement...) cette approche permettrait de travailler des compétences, des savoir-être et des savoir-faire de manière connexe, mais effective.


Exemple 8

Tandis que le **Club de Prévention d'Épernay**³⁹, prévoit un atelier « tartine et balade digestive » pour travailler avec les bénéficiaires sur le budget et la santé, ainsi qu'un rallye photo afin que les bénéficiaires créent des repères dans l'espace et qu'ils identifient les endroits où faire des démarches (hôpital, gare, CCAS, Mairie...), l'**Association Nationale des Compagnons Bâisseurs**⁴⁰ propose aux bénéficiaires de les aider à rénover leur logement, pour les orienter ensuite vers un accompagnement social et encore après vers un accompagnement professionnel. L'**UNMFREO**⁴¹ propose également de nombreux ateliers culturels, et en particulier avec une association de vulgarisation scientifique.

Préconisation n°10 : Une fois que la personne a décidé d'intégrer le parcours, les objectifs d'accompagnement doivent être actés avec le bénéficiaire

39  Le projet AMBITIONS porté par le Club de Prévention d'Épernay vise à mettre en synergie les différentes ressources locales au profit de l'insertion sociale et professionnelle des personnes éloignées de l'emploi, en particulier via la remobilisation (faire des vendanges).

40  Le projet d'expérimentation Horizon porté par les Compagnons Bâisseurs consiste à lier l'amélioration de l'habitat, l'inclusion et l'insertion professionnelle en conjuguant des dynamiques individuelles et collectives.

41  Le parcours proposé par les maisons familiales et rurales repose sur la remobilisation et l'identification des compétences par des ateliers artistiques et culturels, et la mise en lien avec des TPE/PME des territoires ruraux.

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS


Pour finir, certains porteurs assurent l'engagement des bénéficiaires via l'instauration d'un SAS de rupture, d'une à deux semaines, dans un cadre différent de l'environnement habituel des bénéficiaires (nature, montagne...). Ce dépaysement permet de mieux connaître les bénéficiaires et favorise une relation de confiance, entre eux et leurs accompagnateurs.

Partager cette expérience permet de créer un sentiment d'appartenance à un groupe, construisant ainsi le collectif qui sera moteur dans la suite du parcours. Ces SAS s'articulent autour de projets exigeant un dépassement physique et psychologique et/ou de la réalisation d'une activité artistique. Le sentiment de dépassement de soi augmente significativement la confiance en soi et l'estime de soi des bénéficiaires. En ce sens, le SAS constitue un événement fondateur, marquant un nouveau départ, dans un cadre sécurisant.

Exemple 9

La Fabriks⁴² propose une période « d'immersion en milieu naturel », en pleine nature, dans des lieux difficiles d'accès et sans réseau : dans une station de ski du Vercors, dans le Morvan, à l'île d'Yeu... De prime abord, les bénéficiaires sont déroutés par ces conditions. Accompagnés par des professionnels, ils réalisent des mini-films en plan séquence. Chacun gère des aspects précis de la réalisation de ces films : choisir un texte, jouer un rôle, prendre le son, etc. Tous progressent rapidement, gagnant ainsi en confiance en soi, tout en prenant conscience de leurs limites, de leurs compétences et des savoirs qu'ils sont capables de mobiliser. C'est également l'occasion pour eux d'identifier les compétences à acquérir pour progresser.

Le **Club de Prévention d'Épernay** organise les vendanges en septembre pour ramasser le raisin destiné à la production de champagne. Cette tâche, exigeante physiquement, s'effectue dans un cadre sécurisant (tous les freins sont levés pendant cette période), avec une cohésion forte au sein de l'équipe de vendangeurs. Les bénéficiaires retirent de cette expérience un sentiment de fierté. Avoir accompli cette tâche difficile leur donne de la force nécessaire pour affronter les entretiens à venir.

42  Disposant des derniers outils, encouragé par des intervenants experts (pour le numérique, l'écologie, ...), individuellement accompagné, le bénéficiaire apprend à se construire en tant qu'autodidacte, à manier possiblement tous les codes, à se constituer efficacement un réseau local et international via la pratique artistique.

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS

Coordonner le parcours avec tous les acteurs du territoire

Lorsque le bénéficiaire est accompagné par différents accompagnateurs ou structures, il est primordial que la communication soit solidement établie entre ces derniers. Gérée par le référent unique, cette communication doit permettre d'assurer la coordination des allers-retours dans les parcours des bénéficiaires.

Préconisation n°11: Prendre contact et assurer la coordination avec toutes les structures qui suivent le bénéficiaire sur d'autres aspects de son parcours

Pour ce faire, certains porteurs ont mis en place des fiches de suivi des bénéficiaires. Ces fiches navettes comportent le minimum d'informations nécessaires afin de connaître les problématiques des bénéficiaires et les actions initiées par les différents accompagnateurs.

Exemple 10

Pour faciliter le travail des accompagnateurs, en particulier ceux qui seraient peu à l'aise avec l'informatique, l'APELS a créé un « kit de suivi » en format PDF modifiable. Les accompagnateurs n'ont alors qu'à écrire dans les encarts spécifiques les informations concernant le bénéficiaire, avant de les transmettre aux autres partenaires.

La prise de contact doit être systématique entre les structures réalisant l'accompagnement social et celles réalisant l'accompagnement professionnel des bénéficiaires. À cette fin, des rendez-vous bilatéraux peuvent être organisés, en face-à-face ou à distance. Certains porteurs comme l'APSH, organisent ces rencontres avant le premier rendez-vous avec le bénéficiaire. Des premiers entretiens à trois voix (réunissant bénéficiaire, accompagnateur social et accompagnateur professionnel) sont également envisageables.

Dans le même objectif de partage et d'efficacité, Bim-

BamJob⁴³ ou encore SINGA⁴⁴ ont mis en place des outils de suivi numérique communs à tous les membres du consortium. Ces outils centralisent l'ensemble des informations personnelles concernant les bénéficiaires, mais également les étapes réalisées et à venir de leur parcours. Ce dispositif simplifie les relations entre les différents accompagnateurs, en leur permettant de s'informer sur le parcours des bénéficiaires via un seul et même canal pour tous. La plateforme partagée permet également d'identifier rapidement les éventuelles difficultés dans l'articulation des différentes briques de parcours.


Exemple 11


BimBamJob propose un accompagnement assuré par trois référents, qui communiquent entre eux grâce au logiciel Horizon, développé par la structure. Les référents ont ainsi accès en temps réel à toutes les informations personnelles du bénéficiaire, ainsi qu'à toutes les étapes de son parcours. Les compétences et les diplômes des bénéficiaires étant renseignés dans le logiciel, cela permet de communiquer des offres d'emploi adaptées par mail ou par SMS.

Préconisation n°12: Rester en contact régulier avec les autres acteurs, via des actions ou des outils opérationnels pour toutes les parties prenantes

Pour conclure, le travail du référent unique est essentiel dans la mise en œuvre de l'accompagnement. En effet, par son rôle, le référent unique est un des garants de la lutte contre la discontinuité des parcours des bénéficiaires.

L'exigence du travail réalisé par le référent unique est à souligner. Cela peut expliquer d'ailleurs que certains porteurs préfèrent faire intervenir plusieurs référents (social, professionnel, formation etc.). Pour les structures travaillant avec un seul référent, il revient à ce dernier d'explicitier son rôle et les limites de son intervention à ses bénéficiaires.

43  Mobil'emploi porté par BimbamJob est un parcours complet de remobilisation des publics éloignés de l'emploi qui s'appuie sur un triple accompagnement (social, emploi, formation). Cet accompagnement repose sur une plateforme qui envoie des offres d'emploi ciblées aux bénéficiaires plusieurs fois par semaine.

44  Le projet permet à deux programmes d'insertion professionnelle des bénéficiaires de la protection internationale, portés par deux structures différentes, de fusionner pour agir en complémentarité : intégration professionnelle avec Each One et remobilisation et resocialisation avec SINGA.

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS

Ainsi, les travailleurs sociaux de l'association Initiatives 77⁴⁵ expliquent aux bénéficiaires dès le premier entretien qu'ils ne sont ni disponibles, ni joignables en dehors de leurs horaires de travail.


Écouter quotidiennement les parcours de vie parfois extrêmement compliqués des bénéficiaires peut avoir un impact fort sur la charge mentale de l'accompagnateur. De ce fait, un accompagnement de l'accompagnateur peut s'avérer nécessaire. Il existe des pratiques permettant aux accompagnateurs de discuter de leurs difficultés et gérer leurs émotions. Certains porteurs encouragent les partages de pratiques entre accompagnateurs des structures d'un même consortium. Des supervisions, c'est-à-dire des temps collectifs pour discuter des cas difficiles avec la présence d'un psychologue, peuvent être également proposées.


Exemple 12

L'Institut Catholique de Lille⁴⁶, face aux difficultés rencontrées lors de la crise sanitaire, a mis en place une cellule psychologique, qui est à la fois consacrée à la levée des freins périphériques pour les bénéficiaires, mais aussi ouverte aux accompagnateurs. Cet espace constitue un exutoire et permet un retour d'expérience sur leur pratique.

Il semblerait que l'accompagnement de 30 à 40 bénéficiaires par référent permettrait un certain équilibre entre charge mentale et bonne réalisation d'un accompagnement renforcé impliquant des contacts fréquents (plusieurs fois par mois, voire par semaine).

Préconisation n°13 :
Il faut que le bien-être au travail et la santé mentale des accompagnateurs soient préservés. Des files actives de 30 à 40 bénéficiaires semblent répondre à l'équilibre de qualité de l'accompagnement et de qualité du travail pour l'accompagnant

45  Ce projet a pour ambition de remobiliser, à la fois sur le plan personnel, social et professionnel, un public dit « invisible » et vivant notamment en zone rurale. En offrant un panel d'accompagnements et d'actions encadrés par des référents, cette démarche de remobilisation a pour but d'accompagner les bénéficiaires à (re)devenir acteur et responsable de leur insertion durable.

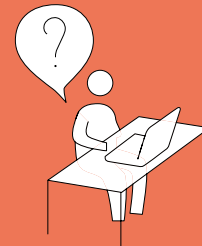
46  L'Institut Catholique de Lille propose aux jeunes et aux demandeurs d'emploi longue durée un parcours d'accompagnement global pour qu'ils révèlent leurs compétences via différentes expériences. Becker, Garry (1964), Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis, New York: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research.

BOÎTE À OUTILS



J'ai mes enfants à la maison, je n'ai pas accès aux modes de gardes, et ils ne sont pas ouverts en horaires décalés

- Créer des partenariats avec les mairies, les centres aérés et les crèches
- Créer des SAS de (r)éveil de 6h30 à 7h30, où les enfants sont ensuite emmenés vers les structures de garde ou les écoles
- Créer des systèmes de garde le samedi
- Si la structure est un opérateur important sur le territoire, il est possible d'internaliser via une micro-crèche ou un centre aéré, en embauchant un éducateur de jeunes enfants pour diriger le centre ainsi que des personnes en contrat aidé



Je
de

- Former aux démarches en ligne
- Mise à disposition du matériel
- Former à l'utilisation des outils CV ou une lettre de motivation un emploi...



Je ne parle pas français, donc j'ai du mal à être accompagné et les employeurs sont réticents à m'employer

- Faire appel à une plateforme de traduction en ligne
- Orienter vers les cours de français langue étrangères du Contrat d'intégration Républicaine (CIR) de l'OFII.
- Cours de FLE supplémentaires, FLE à visée professionnelle...



- Organiser des co-voiturages et électriques ou de scooters
- Créer des partenariats avec des entreprises pour proposer des permis de conduire aux bénéficiaires
- Des visites de musées ou d'entreprises permettent de sortir du village dans un cadre sécurisant. Ces visites ont pour objectif de faire connaître le territoire en amont pour identifier les transports mais aussi pour se repérer sur le territoire.

BOÎTE À OUTILS

Je ne sais pas me servir
des outils numériques

Accéder via les applications Smartphone
à l'informatique

Services : traitement de texte (écrire un
document), envoi de mails, rechercher



J'ai des difficultés avec l'écrit

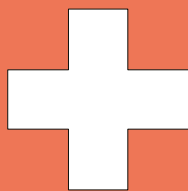
- Diagnostic sur la situation du bénéficiaire (analphabétisme et illettrisme)
- Orientation vers une structure spécialisée
- Maintenir l'accompagnement

J'ai des difficultés
à me déplacer

Accéder à des prêts de vélos, de trottinettes

Accéder à des auto-écoles solidaires afin de
répondre à des tarifs abordables pour

Participer à des reprises, des événements sportifs
au sein du quartier, tout en restant
à proximité. Les déplacements sont préparés en
fonction des transports à prendre, le coût du trajet,
une carte et dans l'espace..



J'ai des problèmes de santé

- Orientation vers la PASS (Permanence d'accès aux soins de santé) ou vers des centres de santé spécialisé (soins dentaires, soins gynécologiques..)
- Constitution des dossiers de sécurité sociale, et/ou de complémentaire santé solidaire (C2S, ex CMU-C)
- Un accompagnement psychologique peut s'avérer nécessaire pour réussir l'intégration socioprofessionnelle. Cela peut prendre la forme d'une participation à des groupes de parole ou d'un suivi avec des psychologues libéraux avec lesquels certaines structures ont noué des partenariats quant au financement des consultations.

PRÉCONISATIONS

Préconisations

- **n° 4:** Utiliser des supports de remobilisation attractifs pour les bénéficiaires, en fil rouge du parcours
- **n° 5:** Être en contact très régulièrement avec les bénéficiaires
- **n° 6:** Pour construire un parcours adapté, il faut se focaliser sur un public cible ou un secteur d'activité précis
- **n° 7:** Même si l'accompagnement social et professionnel doit se faire simultanément, il est parfois envisageable de commencer par l'accompagnement social, afin de lever les freins les plus urgents du bénéficiaire
- **n° 8:** Le référent unique coordonne le parcours du bénéficiaire avec les différents acteurs du territoire. Il n'effectue pas toutes les démarches lui-même, mais partage le diagnostic régulièrement en s'appuyant sur les professionnels concernés
- **n° 9:** Prendre le temps de créer un lien de confiance entre l'accompagnateur et le bénéficiaire
- **n° 10:** Une fois que la personne a décidé d'intégrer le parcours, les objectifs d'accompagnement doivent être actés avec le bénéficiaire
- **n° 11:** Prendre contact et assurer la coordination avec toutes les structures qui suivent le bénéficiaire sur d'autres aspects de son parcours
- **n° 12:** Rester en contact régulier avec les autres acteurs, via des actions ou des outils opérationnels pour toutes les parties prenantes
- **n° 13:** Il faut que le bien-être au travail et la santé mentale des accompagnateurs soient préservés. Des files actives de 30 à 40 bénéficiaires semblent répondre à l'équilibre de qualité de l'accompagnement et de qualité du travail pour l'accompagnant

Identifier et valoriser des compétences, un enjeu essentiel du parcours d'accompagnement

Identifier et valoriser des compétences, un enjeu essentiel du parcours d'accompagnement	49
RÉSUMÉ	50
REVUE DE LITTÉRATURE	52
PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS	54
Comment accompagner le bénéficiaire à l'identification de ses compétences ?	54
Quelles méthodes pour aider à la verbalisation des compétences ?	56
La création de référentiels de compétences, un travail de reconnaissance difficile	58
Comment faire correspondre les compétences des bénéficiaires avec celles recherchées par les entreprises ?	59
BOÎTE À OUTILS	60
PRÉCONISATIONS	63

RÉSUMÉ

L'identification des compétences

Enjeux

- Des bénéficiaires identifiant difficilement leurs compétences

Mise en œuvre

- Favoriser l'identification des compétences transférables sur le marché de l'emploi au travers d'activités ou de modalités nouvelles

Exemples

- Mobiliser le sport, le théâtre, les jeux vidéos, etc. pour révéler les compétences que ces activités nécessitent et pouvant être attendues dans un contexte professionnel

La verbalisation des compétences

Enjeux

- La nécessité d'impliquer les bénéficiaires dans l'identification des compétences pour garantir leur réelle adhésion

Mise en œuvre

- Mettre en place des actions et outils permettant au bénéficiaire de faire preuve de réflexivité sur ses compétences

Exemples

- Intégrer des temps d'échanges réflexifs au cours d'activités sportives
- Organiser des temps d'échanges collectifs entre bénéficiaires pour favoriser l'identification des compétences « entre pairs »
- Mettre en place des temps d'échanges entre l'accompagnateur et les bénéficiaires pour confronter les points de vues sur les compétences acquises
- Utiliser des outils (auto-évaluation, portfolio, etc.) permettant de formaliser et d'apprécier la progression dans l'acquisition des compétences par le bénéficiaire

La constitution de référentiels de compétences

Enjeux

- Des référentiels de compétences disposant rarement d'une reconnaissance à l'échelle nationale

Mise en œuvre

- Impliquer dans la démarche de constitution de référentiels de compétences les acteurs de terrain structurants

Exemples

- Impulser la constitution de référentiels partagés au niveau régional ou des filières professionnelles

RÉSUMÉ

Définitions clés

Modèle de qualification

- Modèle où le diplôme et les savoirs détiennent une place primordiale dans l'acquisition d'un emploi.

Modèle de compétences

- Modèle privilégiant l'acquisition de compétences pour faciliter l'accès à l'emploi.

Compétences transférables

- Compétences spécifiques attachées à une situation donnée mais qui peuvent être mises en œuvre dans d'autres contextes notamment professionnels.

Open badge

- Représentation numérique 'une compétence, d'un savoir ou d'une expérience.

Compétences transversales/ soft skills

- Compétences génériques mobilisables dans diverses situations professionnelles. Elles recouvrent les compétences de base et les compétences comportementales/sociales.

Chiffres clés

59% des employeurs pensent que le diplôme n'est pas un critère essentiel (Source : Pôle emploi)

60% des employeurs pensent que les compétences comportementales sont plus importantes que les compétences techniques (Source : Pôle emploi)

REVUE DE LITTÉRATURE

Les théories sur le rôle du diplôme dans la certification et la valorisation des compétences

De nombreuses théories économiques portent sur le rôle du diplôme sur le marché du travail et son impact sur les compétences. Une des premières théories sur ce sujet est celle du capital humain (Becker, 1964). Celle-ci affirme que la formation améliore les compétences des individus et leur productivité⁴⁷. En d'autres termes, la formation serait un investissement et les diplômes, eux, certifieraient la qualité des compétences des individus auprès d'employeurs potentiels. Cependant, d'autres théories économiques (celle du signal ou du filtre) mettent en avant le fait que le diplôme serait un outil de sélection. C'est-à-dire qu'il constitue un signal envoyé par les individus aux employeurs, afin que ces derniers puissent identifier leurs compétences. On pourrait donc dire que plus les individus sont diplômés, plus ils auront de chances d'attirer les employeurs pour qui le diplôme joue le rôle de signal de qualité des compétences et/ou d'employabilité.

Pourtant, les jeunes d'aujourd'hui s'insèrent moins bien que ceux d'hier, alors qu'ils sont plus diplômés⁴⁸. Ce phénomène quelque peu paradoxal s'explique par le fait que de nombreux facteurs et défis, comme la mondialisation, les contraintes environnementales, les bouleversements technologiques et la diffusion du numérique⁴⁹ ont pour corollaire de relativiser l'effet signal du diplôme sur le marché du travail. Cet effet est atténué, car l'appareil de formation piloté par l'Éducation nationale ne s'ajuste pas suffisamment vite à ces défis. De plus, l'enseignement de type académique ne permet plus (ou de moins en moins) d'acquérir les savoirs nécessaires pour faire face à ces défis. Ces connaissances et compétences s'acquièrent désormais surtout en situation de travail⁵⁰. En effet, les formations dispensées par l'Éducation nationale sont axées sur un contexte spécifique et non sur les différents contextes et situations que peuvent vivre les entreprises au quotidien. De ce fait, elles permettent assez difficilement de s'adapter aux évolutions d'entreprises.

Ce constat met en lumière le fait que la France est passée d'un modèle de qualification (où le diplôme et les savoirs détenaient une place primordiale dans l'acquisition d'un emploi) à un modèle de compétences⁵¹ (où les compétences acquises facilitent l'accès à l'emploi).

Par conséquent, le passage d'une société de qualification à une société de compétences a pu rendre difficile l'identification et la validation des compétences des individus, car il existe différents moyens pour atteindre un objectif. Pour s'adapter à cette nouvelle réalité, la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale a donné naissance à la notion de bloc de compétences.

Ainsi, par le biais de ces blocs, les individus pourront signaler plus facilement leurs compétences aux employeurs et donc se faire plus rapidement recruter. Un des autres avantages de cette notion est qu'elle permet d'envisager la transversalité de certains blocs ou compétences, communs à plusieurs métiers et/ou certifications⁵². Cette notion amène donc plus de souplesse dans la validation des acquis et la certification.

Le passage d'un modèle de la certification assez rigide et structuré (le modèle de qualification, où le diplôme joue un rôle de signal de compétences individuelles) à un modèle plus souple (celui des compétences, basé sur la validation de bloc de compétences) génère des difficultés de reconnaissance des compétences. En effet, le découpage en blocs de compétences s'opère de façon très hétérogène, entre les différents organismes certificateurs (ministères, branches professionnelles, organismes privés ou consulaires) puisqu'il n'y a pas de définition partagée de ces blocs de compétences⁵³. Au sein des organismes publics, le découpage des blocs peut se faire, selon une logique de grandes « fonctions » pour certains⁵⁴ ou selon une logique « d'activités-types⁵⁵ » pour d'autres⁵⁶.

47 Becker, Garry (1964), *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis*, New York: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research.

48 Céreq, enquête 2017 auprès de la Génération 2010, enquête 2011 auprès de la Génération 2004, enquête 2005 auprès de la Génération 1998 (champ comparable)

49 Jolly C., Prouet E. et Wisnia-Weill V. (2016), 2017-2027 – « Nouvelles formes du travail et de la protection des actifs », France Stratégie, mars.

50 Ben Mezian Morad, Renforcer la capacité des entreprises à recruter. Rapport du groupe de travail n° 4 du Réseau Emplois Compétences, France Stratégie, août 2017, 72 p

51 Zarifian P. (1988), « L'émergence du modèle de la compétence », in Stankiewicz F. (dir.), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines – L'après-taylorisme*, Paris, Economica.

52 Amat F. et al. (2017), *Les blocs de compétences dans le système français de certification professionnelle: un état des lieux*, Céreq échanges, numéro 4, janvier

53 *ibid.*

54 Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports

55 L.Eslous et A. Magnier, avec le concours de P. Minaud, stagiaire (IGAS) – C. Gavini-Chevet et F. Bonnacorsi (IGAENR), *Évaluation de la politique de certification professionnelle*, Rapport, IGAS N°2015-125R1 / IGAENR N°2016-046

56 Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion

REVUE DE LITTÉRATURE

Dans le secteur privé, le nombre important de certificateurs et donc de certifications démultiplie le nombre de définitions de « blocs de compétences ». Cette prolifération de certificateurs pose également la question de la légitimité des acteurs du marché et de leurs certifications. En effet, tous les certificateurs (ministères, branches professionnelles, organismes privés ou consulaires) et toutes les certifications ne se valent pas. Selon un rapport de l'IGAS : « l'Éducation nationale, qui a été la première parmi les certificateurs publics à construire ses diplômes professionnels à partir d'un référentiel d'activités se présente souvent comme la gardienne de l'orthodoxie du diplôme assis sur une solide base de domaines généraux⁵⁷ ».

Cette partie vise à mettre en lumière les actions menées par les porteurs de projets sur l'identification et la valorisation des compétences des bénéficiaires autour de trois points :

1. Quels sont les outils utilisés par les porteurs pour identifier les compétences des bénéficiaires ?
2. De quelles manières peut-on valoriser et légitimer le travail d'identification et de validation des compétences des porteurs de projets ?
3. Comment les porteurs parviennent-ils à amener les bénéficiaires à prendre conscience de leurs compétences ? Puis, le cas échéant, les amener à considérer que ces compétences sont transférables⁵⁸ au monde professionnel ? Exemple: le sport permet d'acquérir des compétences transversales⁵⁹ entre le monde sportif et le monde professionnel comme l'engagement, la rigueur, le respect...

57 Amat Françoise, Berho Françoise, Blachère Michel, Charraud Anne-Marie, Hotyat Jean-Michel, Labruyère Chantal, Mamessier Alain, Ravary Yveline, Les blocs de compétences dans le système français de certification professionnelle : un état des lieux, Céreq Echanges, n° 4, 2017, 110 p.

58 Les compétences transférables désignent les compétences spécifiques attachées à une situation donnée mais qui peuvent être mises en oeuvre dans d'autres contextes notamment professionnels.

59 Les compétences transversales (ou soft skills) désignent les compétences génériques mobilisables dans diverses situations professionnelles. Elles recouvrent les compétences de base et les compétences comportementales/ sociales.

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS

Le passage d'un modèle de qualification à un modèle de compétences implique de nouvelles façons d'identifier et de valider les compétences. Ce travail peut s'avérer assez ardu lorsqu'il s'agit de publics très éloignés de l'emploi et dont le niveau de qualification et de formation est peu élevé. En effet, les bénéficiaires accompagnés ont souvent le sentiment de ne disposer d'aucune compétence notamment certaines femmes au foyer. Lors des entretiens, certains porteurs ont également déclaré: «quand on demande à un bénéficiaire les compétences qu'il a développées, souvent il est incapable de sortir quoi que soit».

Or toute activité (professionnelle ou non) requiert des compétences, potentiellement transférables sur le marché du travail. De ce fait, tous les individus possèdent des compétences. Il appartient donc aux porteurs de projet d'accompagner les bénéficiaires à faire l'état des lieux de leurs expériences passées et de leurs activités quotidiennes, afin qu'ils parviennent à mettre en avant les compétences mobilisées tout au long de leur vie.

Comment accompagner le bénéficiaire à l'identification de ses compétences ?

L'identification des compétences des bénéficiaires s'effectue généralement au moment où ces derniers entrent dans le parcours d'accompagnement. Effectivement, l'entrée dans un parcours d'accompagnement coïncide avec une **phase de diagnostic**.

Cette phase comprend fréquemment deux volets. D'abord, l'identification des compétences de base au travers des tests de français, de mathématiques et de maîtrise de l'utilisation des outils numériques. Puis, une revue de l'ensemble des expériences professionnelles passées et des activités réalisées au quotidien.

À ce stade, les porteurs s'efforcent d'identifier et révéler aux bénéficiaires toutes les expériences qui seraient valorisables sur le marché du travail. Ainsi, pour reprendre l'exemple cité plus haut, les porteurs vont essayer de montrer à une femme au foyer que la gestion de sa famille suppose de réelles compétences. Lorsqu'elle fait ses courses, cette femme doit notamment anticiper les besoins, dresser un inventaire et gérer un budget.

Les outils d'identification des compétences utilisés lors de la phase de diagnostic sont nombreux et regroupent: les tests, les chantiers citoyens, les questionnaires, les bilans de compétences, les stages, les immersions en entreprises, entretiens ou encore le photolangage.

Exemple 13

Le photolangage, technique utilisée par plusieurs porteurs, permet de faciliter le dialogue entre l'accompagnateur et le bénéficiaire lorsque celui-ci rencontre des difficultés à comprendre et s'exprimer en français. Le référent utilise ainsi des images pour illustrer son propos et mieux comprendre le bénéficiaire. Par exemple, lors de la phase de diagnostic et en vue de retracer l'ensemble des expériences professionnelles réalisées par les bénéficiaires dans leur pays d'origine, les agents de l'**ARML Occitanie**⁶⁰ montrent aux bénéficiaires des images d'une personne en situation professionnelle pour déterminer à la fois le métier exercé par le bénéficiaire ainsi que les tâches réalisées.

Ces outils, classiques, efficaces, comportent néanmoins une limite. S'ils permettent aux porteurs d'identifier les compétences des bénéficiaires, ils ne permettent pas toujours aux bénéficiaires de prendre conscience de leurs propres compétences, parfois insoupçonnées. Utiliser ces outils reste très pertinent, mais cela ne constitue que la première étape du processus d'identification et d'appropriation des compétences par les bénéficiaires.

60 **IPR** Lauréat de la vague 3 de l'appel à projets Intégration Professionnelle des Réfugiés, le projet porté par l'ARML Occitanie propose une offre modulable basée sur l'expertise et les initiatives des missions locales afin de permettre à l'ensemble des publics cibles d'avoir accès à une offre de services adaptés à chaque situation personnelle et professionnelle des jeunes réfugiés en mission locale.

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS

Dans le but d'aider les bénéficiaires à prendre conscience de leurs propres compétences, les porteurs utilisent de nouvelles méthodes de remobilisation comme le sport ou les jeux vidéo. Pour certains porteurs, « le sport est un diplôme », car il permet de développer l'esprit d'équipe, le leadership, la rigueur et d'autres compétences directement transférables au marché du travail. L'usage des jeux vidéo nécessite certaines compétences bien spécifiques, telles que la maîtrise de langue, la gestion, la recherche de profils.

Grâce à ces méthodes, les bénéficiaires se constituent un véritable portfolio de compétences parfois véritablement matérialisé au travers d'outils ce qui peut faciliter la recherche d'emploi et le processus de recrutement. En effet, les bénéficiaires peuvent davantage mettre en avant leurs compétences dans un CV et lors d'un entretien d'embauche. Ce fait participe plus largement à redonner confiance aux bénéficiaires.

Cependant, il est important de garder en tête que l'utilisation de ces nouvelles méthodes impose au porteur un travail de transfert des compétences et d'aide à l'objectivation des compétences. Il s'agit d'un travail réflexif où le bénéficiaire doit pouvoir réfléchir sur lui-même et prendre conscience par lui-même de ses propres compétences. Ici, il ne faut pas que son accompagnateur/coach lui « impose » des compétences, mais plutôt lui que le bénéficiaire les identifie par lui-même et les partage aux autres.

Ce travail réflexif est très difficile, mais constitue l'étape la plus importante dans le processus d'identification et d'appropriation des compétences par les bénéficiaires. La difficulté principale de ce travail réside dans le fait de bien donner au bénéficiaire sa place d'acteur dans l'identification et la verbalisation des compétences.

Préconisation n°14 :
Accompagner les bénéficiaires à l'identification de leurs compétences au travers de modalités nouvelles (sport, théâtre, etc.) et révéler le caractère « insoupçonné » de leur transférabilité sur le marché de l'emploi

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS

Quelles méthodes pour aider à la verbalisation des compétences ?

Les bénéficiaires n'ayant pas nécessairement conscience des compétences dont ils disposent, il est nécessaire de les accompagner à faire émerger l'ensemble de leurs compétences. Pour garantir l'efficacité de cette démarche d'identification, il est primordial que le bénéficiaire soit suffisamment investi dans le travail d'objectivation des compétences. Il convient donc d'éviter les affirmations telles que : « Tu as eu telle expérience, tu as fait telle action, tu vois que tu es organisé, que tu es sociable, etc. ». Il s'agit plutôt d'amener le bénéficiaire à verbaliser ses expériences et ce qu'elles nécessitent en matière de compétences.

Tout comme le parcours d'accompagnement, l'identification doit être co-construite avec le bénéficiaire afin d'être réussie. Effectivement, si le bénéficiaire est impliqué dans cette démarche et verbalise ses compétences, il confirme effectivement avoir les compétences identifiées et exprimées. Il gagnera ainsi en conviction devant un employeur, lorsqu'il devra justifier de ses compétences.

Toutefois, il n'est pas toujours aisé pour les accompagnateurs de trouver la bonne posture pour accompagner les bénéficiaires dans ce travail. Plusieurs bonnes pratiques ont été repérées en la matière. La première est d'instituer un dialogue équilibré entre accompagnateur et bénéficiaires et de s'efforcer lors de ces échanges de **favoriser la réflexivité des bénéficiaires.**

Exemple 14


Le projet **Trajectoires**, mis en place par l'association Elan sportif, propose de **séquencer les activités sportives avec des temps d'échanges.** Ainsi, l'activité autour du jeu du bérêt se déroule en plusieurs étapes. Tout d'abord, il y a une phase de jeu de dix minutes, puis on ajoute une nouvelle règle pour une deuxième phase de jeu. À l'issue de chaque phase, un point d'échange est réalisé entre les participants de l'activité et le référent pour faire un retour sur ce qui s'est passé et ce qui a été appris par chacun des participants. Cet échange est notamment axé sur les soft skills comme l'écoute, la stratégie ou encore l'attention. On introduit encore de nouvelles règles avant une autre phase de jeu. Enfin, l'activité se termine par un dernier temps d'échange.

Les porteurs soulignent le fait que cet échange réflexif est facilité dès lors qu'il intervient dans le cadre d'activités collectives avec d'autres bénéficiaires. Les Compagnons bâtisseurs⁶¹ déclarent que les bénéficiaires s'imprègnent plus facilement de leurs compétences, lorsqu'ils en parlent collectivement avec d'autres bénéficiaires. Ce travail d'appropriation des compétences semble plus rapide lorsqu'il est effectué entre pairs que lorsqu'il est effectué entre un bénéficiaire et un référent. En effet, la reconnaissance de compétences par un tiers « pair » est ici très efficace.

Au-delà des différentes activités proposées, **les porteurs soulignent l'importance d'impliquer les bénéficiaires dans cette démarche d'identification dans l'utilisation d'outils attestant de leurs compétences.** En effet, les porteurs ont mis en place différents outils de suivi d'acquisition des compétences. Il s'agit notamment d'outils d'auto-évaluations, venant formaliser des compétences, mais ne constituant pas leur ultime finalité. L'objectif, n'est pas de « tamponner » une compétence, mais bien de faire prendre conscience aux bénéficiaires qu'ils ont des compétences et que ces dernières évoluent.

Exemple 15

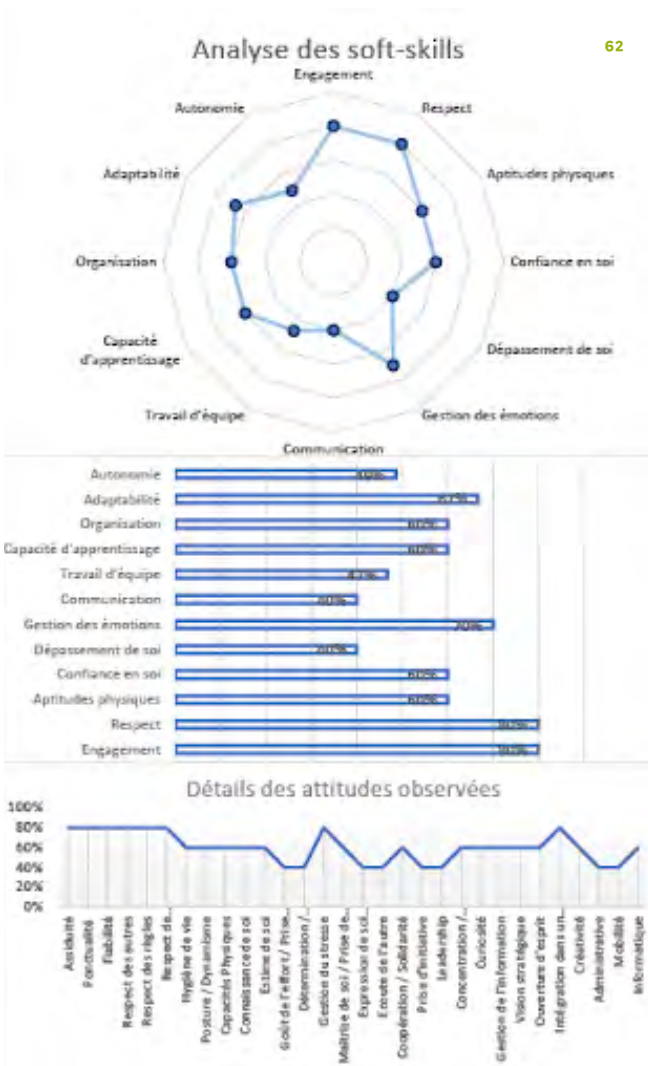
L'association Elan Sportif met par exemple en place une grille d'identification des compétences, remplie par le jeune et le coach sportif. Ensuite, les deux parties confrontent leur point de vue lors d'un échange afin de voir s'ils ont identifié les mêmes compétences ou non. Ce travail permet au bénéficiaire d'écrire, verbaliser et confronter ses compétences au regard d'autrui afin de mieux les objectiver. Le coach peut ainsi demander au bénéficiaire : « Tu dis que tu es ponctuel, donc peux-tu me dire combien de fois tu es venu à l'heure ? » Ou « J'ai remarqué que tu étais ponctuel, mais pas toi, alors que tu es toujours venu à l'heure. » Ce type de méthode implique donc une réflexion de la part du bénéficiaire quant à chacune de ses actions (compétences insoupçonnées) au sein de la structure.

61  Le projet d'expérimentation Horizon porté par les Compagnons Bâtisseurs consiste à lier l'amélioration de l'habitat, l'inclusion et l'insertion professionnelle en conjuguant des dynamiques individuelles et collectives.

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS

Les porteurs font également part de la nécessité de bien intégrer les bénéficiaires dans cette démarche tout au long du parcours. Cela peut passer par l'organisation d'entretiens tripartites entre la structure accompagnatrice, le bénéficiaire et l'entreprise d'accueil. Cet entretien permet au bénéficiaire de conforter sa vision sur ses compétences à celle d'autrui. De plus, les porteurs nous indiquent qu'il est important de réaliser des points réguliers de bilan en évoquant notamment ce volet compétences. Ces points réguliers permettent de mesurer la progression des compétences détenues par le bénéficiaire en s'appuyant sur des situations précises. L'objectif est de valider la progression du niveau des compétences avec le bénéficiaire. L'évaluation de cette progression peut s'appuyer sur des outils dédiés, comme celui utilisé par APELS.

Les outils utilisés par l'association APELS



Exemple 16

L'association APELS met à disposition des bénéficiaires un outil qui formalise les compétences des bénéficiaires sous forme d'une toile d'araignée. Sur chaque axe une compétence est évaluée par le bénéficiaire sur une échelle de 0 à 5. Cet outil est utilisé tout au long du parcours (de l'entrée jusqu'à la fin du parcours). Le porteur nous indique d'ailleurs que certains bénéficiaires se sont présentés avec cet outil auprès de recruteurs. L'association utilise également une grille complétée par le référent en lien avec le bénéficiaire permettant d'identifier les compétences acquises.

Conseils du coach et objectifs	
Assiduité	
Ponctualité	
Fiabilité	
Respect des autres	
Respect des règles	
Respect de l'environnement	
Hygiène de vie	
Posture / Dynamisme	
Capacités Physiques	
Connaissance de soi	
Estime de soi	
Goût de l'effort	doit se faire "violence" dans l'adversité
Prise de risque	
Détermination / Persévérance	
Gestion du stress	
Maîtrise de soi / Prise de recul	
Expression de soi (verbale et non verbale)	doit faire l'atelier entretien, et prendre la parole d'avantage

Préconisation n°15:
S'assurer de l'implication réelle des bénéficiaires dans l'identification de leurs propres compétences

62 Les «soft skills» ou compétences transversales désignent les compétences relevant du comportement et du savoir-être.

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS

La création de référentiels de compétences, un travail de reconnaissance difficile

Les outils mis à disposition auprès des bénéficiaires pour formaliser l'acquisition de leurs compétences sont nombreux : les grilles d'identification des compétences, le livret retraçant l'ensemble des expériences professionnelles réalisées ou des chantiers réalisés durant l'accompagnement, le portefeuille de compétences, les open badges... Néanmoins, **se pose la question de la reconnaissance de ces outils** en dehors de la structure accompagnatrice ayant validé les compétences ou délivré un diplôme aux bénéficiaires. Ainsi, certains porteurs nous indiquent que cette reconnaissance des compétences est plus aisée lorsque le projet est déployé dans un espace insulaire car le réseau d'acteurs susceptible de reconnaître les compétences est plus restreint, ce qui facilite le déploiement d'un référentiel partagé. Mais qu'en est-il à une échelle plus étendue ? En effet, la limite de ce type de démarche réside dans le fait que l'approche privilégiée est souvent celle de la reconnaissance ouverte (ou démarche open badges) c'est-à-dire qu'elle ne passe pas par des organismes de certifications reconnus ou étatiques. Un grand nombre de badges ne sont reconnus qu'à une échelle territoriale restreinte, par l'écosystème de confiance qui reconnaît le badge. Mais dès que la personne choisit de déménager ou de postuler dans une entreprise en dehors du périmètre géographique où elle a obtenu le badge, celui-ci perd sa valeur.

Quelques mots sur les Open badges

Les Open badges sont nés en 2011 à l'initiative des fondations Mozilla et MacArthur dans le but de répondre à la question de la reconnaissance des apprentissages informels. Les Open Badges ont également permis d'explicitier les processus de reconnaissance et d'y apporter un changement de regard.

Ce qu'on entend par Open badge, c'est la représentation numérique d'une compétence, d'un savoir ou d'une expérience. Il est dit « Open » car développé en Open Source, c'est-à-dire que son code est réutilisable par tout un chacun et qu'il peut être créé sur une plateforme X et repris dans un portfolio Y sans problème ; il est interopérable.

Les Open badges apportent une réelle valeur-ajoutée par rapport aux systèmes classiques de certification (diplômes, certification, etc.) en ce qu'ils permettent de rendre visible tout ce qui s'acquiert au cours d'activités, de formations, d'expériences et d'engagements divers et variés, là où les systèmes classiques permettent uniquement d'authentifier l'acquisition de savoirs issus de l'apprentissage formel. En revanche, la limite de ces outils est que l'Open badge n'a pas de valeur a priori, sa seule valeur réside dans le fait qu'il a une signification dans un écosystème donné, un réseau, une communauté, etc.

Pour éviter cet écueil, certains porteurs proposent de **s'appuyer sur des référentiels déjà existants et reconnus par une profession** tel que mis en œuvre par l'association FF Voile.

Exemple 17

L'association FFVoile met en place de nouveaux référentiels et s'appuie pour cela en grande partie sur des référentiels pré existants dans la filière visée ou sur des référentiels reconnus auprès des clubs de voile. Toutefois, l'association souhaite enrichir ces référentiels de compétences transversales, car elles sont de plus en plus recherchées par les entreprises. Il s'agit donc d'identifier des compétences informelles, tout en utilisant des termes qui parlent aux recruteurs.

Dans l'exemple cité ci-dessus, le porteur indique que cette démarche a nécessité un important travail de sensibilisation auprès des entreprises. En effet, tout l'enjeu de la reconnaissance des open badges réside dans la constitution d'une communauté, la plus large possible, s'accordant sur un référentiel partagé afin de faciliter l'insertion professionnelle des bénéficiaires.

Au regard des retours des porteurs, il apparaît donc nécessaire qu'une institution suffisamment fédératrice et « légitime » impulse ce travail de définition et de mise en œuvre d'un référentiel. Le Conseil Régional de Normandie et la DREETS Normandie font figure de modèle sur le sujet. Au travers du Pacte régional d'investissement dans les compétences, ils ont réussi à établir un référentiel de badges numériques valorisables dans le cadre des CV autour de trois compétences clés que sont les compétences comportementales, les compétences de base et les compétences numériques. La mise en œuvre de cette démarche s'appuie notamment sur le mouvement Badgeons la Normandie. Il s'agit d'un « réseau d'organisations et d'individus explorant le potentiel des badges numériques ouverts pour construire un écosystème facilitant la reconnaissance et la valorisation des personnes et des compétences dans le cadre de la formation tout au long de la vie ». Ouvert à tous les acteurs désireux de participer à cette expérimentation, ce mouvement vise à faciliter la reconnaissance et la valorisation des compétences et apprentissages formels et informels, préparer les apprenants à la formation tout au long de la vie, identifier les compétences émergentes et les connecter avec le marché de l'emploi.

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS

Préconisation n°16:

Si la constitution d'un référentiel de compétences s'avère nécessaire, cette démarche présente a priori plus de chances de succès si elle est impulsée à une échelle large (régionale ou étatique, filière d'activité) ou par des organismes certificateurs

Comment faire correspondre les compétences des bénéficiaires avec celles recherchées par les entreprises ?

Compte tenu des forts besoins de recrutement des entreprises dans les secteurs en tension, l'intégration professionnelle des personnes éloignées de l'emploi représente un véritable enjeu. Le travail d'accompagnement des structures consiste, dans ce contexte, à préparer le mieux possible les bénéficiaires à développer les savoir-être en adéquation avec les besoins des entreprises.

Exemple 18

Pour favoriser l'insertion professionnelle, **Bim-BamJob**⁶³ utilise un outil de matching entre les profils des bénéficiaires et les offres d'emploi disponibles sur le territoire. Cet outil permet de comparer les compétences requises dans les offres d'emploi de bases de données importantes, (exemple: Pôle emploi), et les compétences des bénéficiaires.

Les entreprises ayant de forts besoins de recrutement sont généralement ouvertes à des modalités de recrutement alternatives, tel que le recrutement sans CV. Elles ouvrent ainsi la voie à d'autres pratiques susceptibles d'être généralisées par la suite à un grand nombre d'entreprises.

Exemple 19

NTN-SNR⁶⁴ réalise des recrutements sans CV. Ces recrutements s'appuient davantage sur l'identification de compétences non-techniques, compte tenu du fait que les compétences techniques peuvent être développées en emploi. Ce changement radical des modalités de recrutement correspond à la nécessité de recruter plus largement et non uniquement les personnes ayant le « bon diplôme ». Cela permet l'inclusion de publics « atypiques », ne disposant pas au départ des compétences techniques requises.

63 Mobil'emploi porté par BimBamJob est un parcours complet de remobilisation des publics éloignés de l'emploi qui s'appuie sur un triple accompagnement (social, emploi, formation). Cet accompagnement repose sur une plateforme qui envoie des offres d'emploi ciblées aux bénéficiaires plusieurs fois par semaine.

64 Le projet LEARN porté par NTN-SNR repose sur une plateforme de formation individualisée avec une ingénierie ciblée sur les métiers industriels pour des personnes restant en dehors du marché du travail.

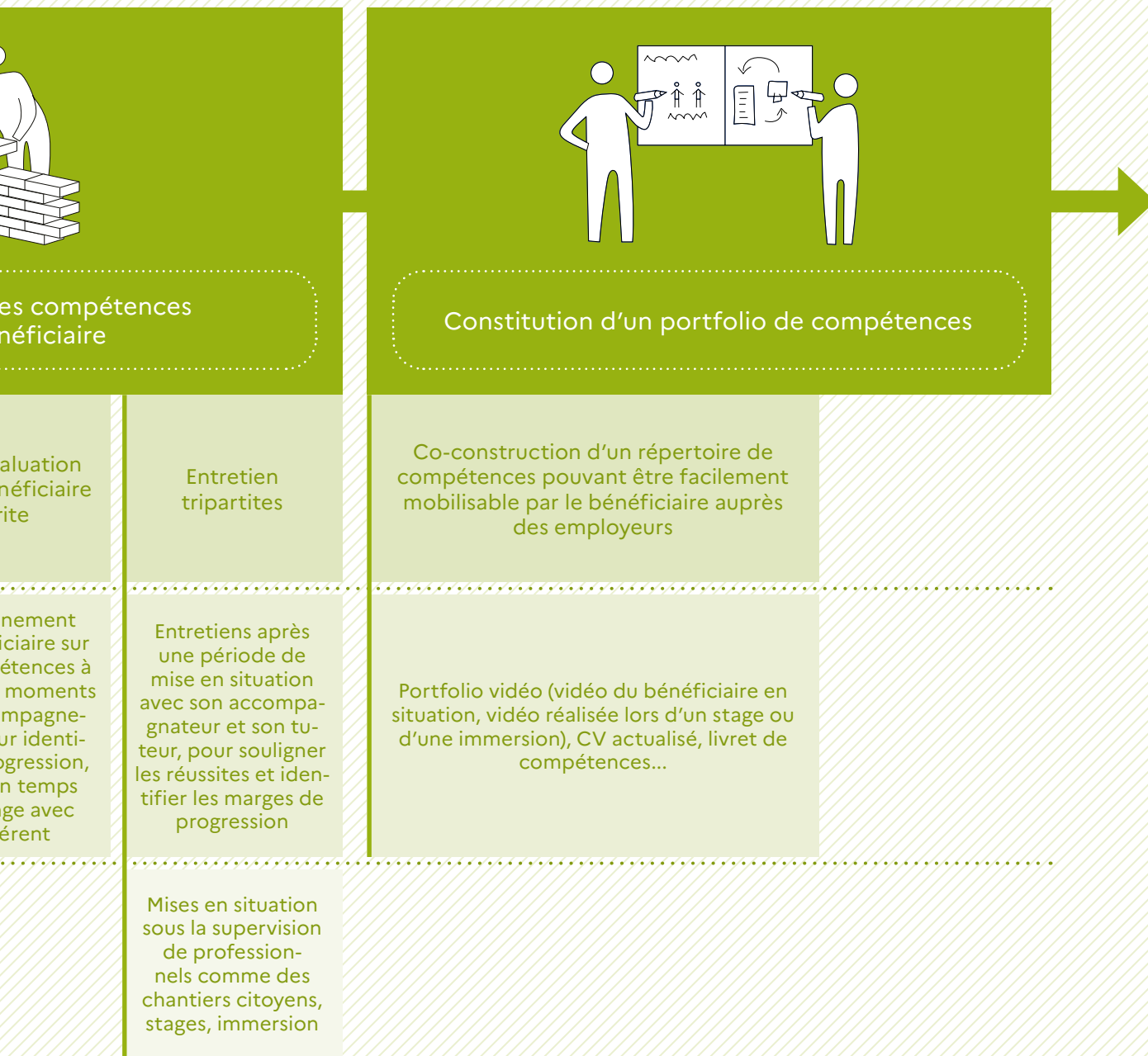
BOÎTE À OUTILS

Parcours de reconnaissance

	Diagnostic et identification de toutes les compétences valorisables sur le marché du travail		Appropriation de l'activité par le bénéficiaire	
Méthode	Échange avec le bénéficiaire	Évaluations écrites	Intégration de phases de réflexivité à l'ensemble des activités proposées	Auto-évaluation par le bénéficiaire
Exemples	Entretiens individuels, bilans de compétences	Tests questionnaires	Temps d'échanges pendant et à l'issue d'activités avec le référent et entre les participants à l'activité	Positionnement du bénéficiaire sur ses compétences différents de l'accompagnement pour favoriser la poursuite d'un échange avec le référent
Activités pouvant être mobilisées			Activités collectives: réalisation d'une tâche commune, activité sportive, organisation d'événements par les bénéficiaires...	

BOÎTE À OUTILS

ance des compétences



PRÉCONISATIONS

Préconisations

- **n°14**: Accompagner les bénéficiaires à l'identification de leurs compétences au travers de modalités nouvelles (sport, théâtre, etc.) et révéler le caractère « insoupçonné » de leur transférabilité sur le marché de l'emploi
- **n°15**: S'assurer de l'implication réelle des bénéficiaires dans l'identification de leurs propres compétences
- **n°16**: Si la constitution d'un référentiel de compétences s'avère nécessaire, cette démarche présente a priori plus de chances de succès si elle est impulsée à une échelle large (régionale ou étatique, filière d'activité) ou par des organismes certificateurs

Coopérer avec d'autres acteurs pour l'insertion sociale et professionnelle des bénéficiaires

Coopérer avec d'autres acteurs pour l'insertion sociale et professionnelle des bénéficiaires	65
RÉSUMÉ	66
REVUE DE LITTÉRATURE	68
PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS	70
Comment décloisonner les interventions entre les acteurs privés et le service public de l'emploi et de l'insertion ?	70
Comment impliquer les entreprises dans les parcours ?	72
<i>Montrer aux entreprises qu'elles ont un intérêt à s'impliquer dans les parcours des bénéficiaires</i>	72
<i>Accompagner les entreprises à l'intégration des bénéficiaires dans leurs équipes</i>	72
<i>Communiquer avec les entreprises</i>	73
BOÎTE À OUTILS	76
PRÉCONISATIONS	79

RÉSUMÉ

Renforcer la coopération entre les acteurs

Enjeux

- La diversité des acteurs de l'insertion mène à des phénomènes de concurrence entre eux

Mise en œuvre

- Décloisonner les interventions et renforcer les coopérations entre les différents acteurs, afin de clarifier l'offre existante sur le territoire.

Exemples

- Création d'un kit de suivi du bénéficiaire
- Participation à des commissions réunissant les professionnels sur le territoire

Créer des liens avec les entreprises

Enjeux

- Les liens entre les acteurs du social et les acteurs économiques ne sont pas encore assez développés, malgré des intérêts convergents

Mise en œuvre

- Créer des passerelles avec les entreprises

Exemples

- Former les RH et les équipes des entreprises à la lutte contre les discriminations
- Proposer des modalités de recrutement qui correspondent au besoin de l'employeur

Définitions clés

Ancrage

- Connaître (avoir de l'expérience) et être connu des bénéficiaires d'aujourd'hui et de demain.

Co-production

- Ce niveau de coopération est plus exigeant que les précédents. Son objectif est la définition d'actions partagées, que les acteurs ne peuvent décider et mettre en œuvre seuls.

Concertation

- Il s'agit d'une logique de coopération où les différents acteurs échangent afin de connaître ce que fait l'autre sans finalité d'aboutir à une action coordonnée ou conjointe.

Coordination

- L'enjeu de ce mode de coopération est de renforcer la cohérence des interventions de chacun des acteurs en régulant, de manière partagée, les risques de chevauchement des actions mises en œuvre.

REVUE DE LITTÉRATURE

En France, les politiques d'insertion s'articulent principalement autour de deux volets intrinsèquement liés : la lutte contre la pauvreté et l'accès à l'emploi. Par conséquent, ces politiques recouvrent de nombreux domaines (insertion par le travail, le logement, la santé,...). Ces politiques sont élaborées, pilotées et gérées par différents niveaux d'acteurs à l'échelle nationale et dans les territoires : l'Etat à travers ses différentes administrations centrales, ses services déconcentrés, les collectivités territoriales, les opérateurs de l'Etat, les associations,... Chacun de ces acteurs intervient dans des domaines de compétences bien déterminés.

L'Etat, au niveau national et territorial à travers les services déconcentrés, mène des interventions publiques (notamment via le financement de ses opérateurs, des appels à projets et appels d'offres) dans le cadre de sa politique de l'emploi et de lutte contre le chômage. Ces interventions doivent permettre de corriger les déséquilibres sur le marché du travail à court, moyen et long termes.

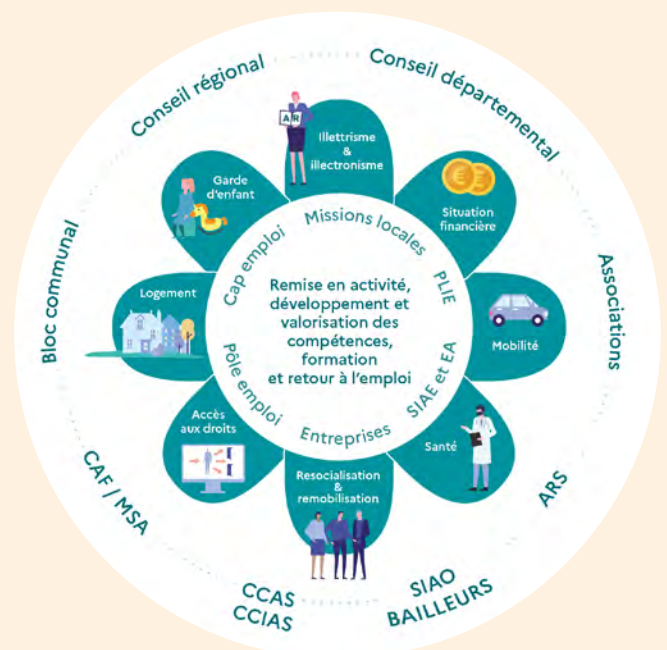
S'agissant des collectivités territoriales (régions, départements, communes ou intercommunalités...), en fonction de leurs prérogatives et domaines de compétences, elles interviennent sur les champs de la formation professionnelle ou du social. En effet, les régions définissent et pilotent la stratégie et le schéma régional de la formation professionnelle à destination des actifs et les départements. Dans le cadre de leurs compétences générales, elles interviennent également, sur le volet social (enfance, personnes handicapées, personnes âgées, revenu de solidarité active).

Les opérateurs de l'Etat positionnés sur les champs de l'accès et du retour à l'emploi, de l'insertion professionnelle et de l'accompagnement social (Pôle emploi, missions locales, EPIDE, E2C) sont porteurs d'enjeux importants et de la gestion opérationnelle des dispositifs pour le compte de l'Etat. Les publics accompagnés par les opérateurs de l'Etat sont divers. Par exemple, Pôle emploi, dans le cadre de sa mission de service public, est chargé de l'accompagnement des demandeurs d'emploi quel que soit leur âge dans leur recherche d'emploi et répond aux besoins de recrutement des entreprises. Les missions locales exercent également une mission de service public en proposant un accompagnement social et professionnel aux jeunes de moins de 25 ans.

Les associations quant à elles, en fonction de leurs objets et expertises, peuvent candidater aux différents appels à projets ou appels d'offres lancés par les administrations centrales de l'Etat, ses services déconcentrés, ses opérateurs ou encore par les collectivités territoriales.

Par ailleurs, dans sa volonté de renforcer la coordination entre les différentes parties prenantes qui pilotent et mettent en œuvre des projets pour faciliter l'accès et le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi, l'Etat a développé plusieurs outils et démarches tels que le service public de l'insertion et de l'emploi (SPIE). Le SPIE rassemble les acteurs publics et privés chargés de la mise en œuvre de la politique de l'emploi et de la formation professionnelle. Le SPIE constitue une méthode visant à mutualiser les expertises et outils de toutes les structures appelées à intervenir dans le parcours vers l'emploi d'une personne (Etat, collectivités territoriales, Pôle emploi, Caisse d'allocation familiale, Cap emploi, mission locale, associations, CCAS, acteurs de la formation, du logement, de la santé, de la mobilité, associations et entreprises etc.) afin de coordonner de manière opérationnelle et de simplifier les démarches mises en place avec pour objectif de définir un socle de services et de tendre, à terme, vers un même type de service rendu à l'utilisateur sur l'ensemble d'un territoire.

L'accompagnement social et professionnel des demandeurs d'emploi vers l'emploi fait donc appel à différents niveaux d'acteurs, comme le montre le schéma ci-dessous⁶⁵ :



\$

65 Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion : <https://www.google.com/url?q=https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/service-public-insertion-emploi-spie/article/le-service-public-de-l-insertion-et-de-l-emploi-spie-c-est-quoi&sa=D&source=docs&ust=1638183637805000&usg=AOvVaw2l158PW559MRwWTO9aZF2q>

REVUE DE LITTÉRATURE

À ce titre et face à la préoccupation partagée des parties prenantes d'assurer une meilleure mise en synergie des dispositifs ainsi que des projets expérimentés et déployés sur un territoire pour faciliter et simplifier le parcours vers l'emploi des publics, se pose une question majeure : comment parvenir à une meilleure coordination opérationnelle des interventions des différents niveaux d'acteurs et s'assurer de l'atteinte des objectifs ?

Articuler le travail de l'ensemble de ces acteurs est complexe et nécessite une dynamique partenariale franche et une véritable coopération. Tout ce travail renvoie à la notion de gouvernance. Celle-ci désigne l'ensemble des interactions entre les acteurs publics et privés impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques (Le Galès, 1998 ; Kooiman, 2003 ; Enjolras, 2008).

Les interactions, et plus précisément les logiques de coopération entre acteurs sont multiples. Trois d'entre elles seront exposées ici :

- La concertation : il s'agit d'une logique de coopération où les différents acteurs échangent afin de connaître ce que fait l'autre sans finalité d'aboutir à une action coordonnée ou conjointe⁶⁶. Ce type de coopération s'apparente à un « simple » partage d'informations (constats, diagnostics...) entre différents acteurs travaillant sur un même sujet.
- La coordination : cette notion renvoie à une logique de coopération plus forte que la concertation. En effet, l'enjeu de ce mode de coopération est de renforcer la cohérence des interventions de chacun des acteurs en régulant, de manière partagée, les risques de chevauchement des actions mises en œuvre (chevauchement de périmètre d'intervention, de calendrier de réalisation, voire des publics ou acteurs ciblés...)⁶⁷. Ce type de coopération ne correspond pas à un partage d'informations, mais plutôt à un réel travail d'articulation des actions entre acteurs.
- La coproduction : ce niveau de coopération est plus exigeant que les précédents. Son objectif est la définition d'actions partagées, que les acteurs ne peuvent décider et mettre en œuvre seuls⁶⁸. Ils sont donc amenés à coopérer sur l'ensemble d'un processus qui aboutit à des initiatives sur l'emploi des jeunes.

Aujourd'hui, tous les acteurs assurant une mission de service public d'aide à l'accès à l'emploi sont assez mobilisés (car ils n'hésitent plus à développer des partenariats), mais peu coordonnés. En effet, leur logique de coopération renvoie à celle de la concertation. Ce manque de coordination s'explique par le fait que *« les logiques de coopérations professionnelles ancrées dans les pratiques des travailleurs sociaux ne le sont pas nécessairement dans les pratiques des décideurs. Chacun campé sur ses compétences semblant entrevoir le regard de l'autre comme jugeant ou envisageant l'exercice de ses actions comme concurrentes »*⁶⁹.

66 CGET. 2016. Dynamiques de coopération entre le service public de l'emploi et les acteurs de la politique de la ville : une clé de réussite pour l'emploi des jeunes - guide de bonnes pratiques. Paris : CGET - Commissariat général à l'égalité des territoires, 134 p.

67 Ibid

68 Ibid

69 . Audouard, Nathalie. « La coordination institutionnelle entre les acteurs », Vie sociale, vol. 13, no. 1, 2016, pp. 139-146.

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS

Comment décloisonner les interventions entre les acteurs privés et le service public de l'emploi et de l'insertion ?

La coopération entre acteurs est un travail de réseau et de gestion relationnelle nécessitant de nombreuses actions à mener de la part de chacun des acteurs.

Avant de créer des coopérations entre acteurs, plusieurs conditions sont requises. Selon les porteurs, les liens de coopération sont plus facilement réalisables lorsque l'on dispose d'un certain ancrage associatif et/ou local. C'est-à-dire connaître (avoir de l'expérience) et être connu des bénéficiaires d'aujourd'hui et de demain. Par conséquent, il semble plus difficile de créer des partenariats pour une nouvelle structure que pour une ancienne.

Une fois cette étape passée, il est indispensable de se focaliser sur trois facteurs permettant de faciliter la coopération entre acteurs. D'abord, **il faut cibler des acteurs précis, ensuite, trouver les interlocuteurs clés dans les autres structures avec qui créer des liens et enfin, identifier un mode de coopération qui réponde aux objectifs de chacun.**

En premier lieu, il est primordial de savoir cibler les acteurs avec qui collaborer. Il faut, bien sûr, savoir quel accompagnement est proposé aux bénéficiaires, mais également identifier leur structure, leurs territoires de déploiement, leur gouvernance interne et leurs objectifs.

En d'autres termes, c'est savoir précisément qui fait quoi sur le territoire. D'après les porteurs, travailler avec **des structures de taille à peu près similaire à la sienne facilite la coopération**, car les objectifs de chacune sont généralement similaires ou complémentaires, ce qui permet à chacun de trouver son intérêt. Il peut être intéressant pour une petite structure de travailler avec des opérateurs ou des acteurs de plus grande envergure, si elle a besoin de répondre à des difficultés récurrentes (par exemple si l'on souhaite être hébergé par ce dernier).

Préconisation n°17:
Cibler des acteurs précis,
d'une taille à peu près
similaire à la sienne

Ensuite, il est essentiel de savoir à qui s'adresser au sein de la structure avec laquelle on veut collaborer. **Il faut donc trouver les interlocuteurs clés, c'est-à-dire les bonnes personnes pouvant ouvrir les portes à de possibles partenariats.** Selon la taille de la structure, les interlocuteurs clés peuvent être plus ou moins difficiles à trouver : certaines structures sont très hiérarchisées, avec une multitude de services ce qui rend difficile l'identification de la personne pouvant être intéressée par une coopération. Afin de lutter contre le *turn over* des équipes, qui rend

plus difficile l'identification d'un interlocuteur clé, certains porteurs ont créé des outils (supports de présentation, flyers) permettant d'assurer une continuité du travail d'accompagnement auprès des bénéficiaires.

Sur un territoire, les élus sont des partenaires incontournables, en particulier les maires et les élus du Conseil Départemental. S'ils sont convaincus par un projet, ils vont pouvoir être des facilitateurs (en prêtant des locaux par exemple) et légitimer les actions menées.

Préconisation n°18:
Trouver l'interlocuteur clé
qui va ouvrir les portes
de son organisation

Enfin, il faut choisir des modalités de coopération qui répondent aux besoins de chacun. Ces partenariats peuvent être de plusieurs natures : ponctuels, durables, formels, informels, etc. La plupart des partenariats commencent de manière informelle. Généralement, il est préférable de ne pas immédiatement réaliser un partenariat formel avec des structures de très grandes tailles, car cela génère un travail complexe et chronophage. De ce fait, il est important de choisir un type de partenariat (formel ou informel) en fonction du volume de bénéficiaires que l'on souhaite accompagner. Si une structure souhaite accompagner un faible nombre de bénéficiaires, alors il est plus utile de favoriser un partenariat informel : prise de contact et échange de mail avec un salarié d'une autre structure associative, appel téléphonique.... Toutefois, si une structure souhaite accompagner un nombre important de bénéficiaires avec une autre structure, alors un partenariat formel semble plus pertinent. Cette situation peut se présenter dans le cadre d'un partenariat avec des collectivités territoriales, ou dans le cadre de la formation d'un consortium pour répondre à un appel à projets.

Préconisation n°19:
Choisir des modalités
de coopérations qui répondent
aux besoins de chacun

Ces trois facteurs renvoient bien évidemment à la no-

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS

tion de «décloisonnement des actions». Pour certains porteurs, le «décloisonnement des interventions» s'opère par un dialogue approfondi entre tous les intervenants du parcours du bénéficiaire. C'est dans cet esprit qu'ils ont donc organisé des commissions régulières afin de mieux articuler l'ensemble des actions. Ces commissions réunissent les prescripteurs, le plus grand nombre possible de structures d'accompagnement présentes sur le territoire, ainsi que les collectivités territoriales. Ce sont les accompagnateurs eux-mêmes qui siègent dans ces commissions, et non les coordinateurs de projets ou les directeurs de structures. L'objectif est d'identifier qui fait quoi avec chaque bénéficiaire, et de prévoir des orientations vers de nouvelles structures pour répondre aux besoins non couverts. C'est aussi l'occasion d'évoquer les situations les plus complexes.

Mettre en place ce type de commissions dès la première phase de diagnostic permettrait idéalement d'orienter les bénéficiaires en construisant leur parcours avec l'ensemble des partenaires. En d'autres termes, cela favoriserait une prise en compte globale des besoins des bénéficiaires dès le début de leur parcours.

Afin de faciliter la coordination territoriale, le rôle des

Exemple 20

Le parcours proposé par **Grenoble Alpes-Métropole** commence par une phase de diagnostic, suivi d'un passage en commission, où tous les membres du programme sont présents. Ils passent en revue tous les bénéficiaires entrés dans le parcours, pour les orienter vers les structures les plus adaptées à leurs profils et à leurs besoins.

Sur le territoire de Grand Périgueux, au moment où la **MDE Grand Périgueux** devient lauréate de l'appel à projets **Intégration Professionnelle des Réfugiés**, il n'existe aucun espace d'échange formel entre les acteurs de l'intégration des réfugiés. Pendant deux mois, la responsable de programme a rencontré tous les partenaires pour présenter le parcours, et leur a proposé de mettre en place des réunions de suivi tous les deux mois maximum, pour passer en revue la situation de bénéficiaires, pour identifier le rôle de chaque acteur dans chaque démarche et les champs d'action qui restent à couvrir.


services déconcentrés de l'Etat est majeur, car il permet de débloquer des situations entre les acteurs au niveau local, et de piloter les réponses apportées sur le territoire, en lien étroit avec les collectivités territoriales. Il permet également de mettre en relation les structures porteuses de projet avec les interlocuteurs clés pour répondre à certaines problématiques des bénéficiaires.


Par ailleurs, il est indispensable que la stratégie territoriale d'intégration sociale et professionnelle des bénéficiaires soit clairement définie, afin de coordonner au mieux les actions des différents acteurs et mieux combler les manques dans les parcours. On observe sur certains territoires un défaut de stratégie.

L'impulsion peut être donnée par une collectivité territoriale ou par un opérateur. La définition de la stratégie portée seulement par des opérateurs rencontre deux limites. La première tient à une vision unique de l'accompagnement. La deuxième tient à la captation exclusive des financements. Par exemple, un porteur de projet capte tous les financements pour l'accompagnement social et professionnel des BPI sur ses territoires d'intervention, mais n'accompagne que les familles, ce qui laisse un grand nombre de publics sans accompagnement sur ce territoire, comme les jeunes ou les hommes isolés.

La collectivité territoriale (ville, agglomération, département) a plus de légitimité, ce qui lui permet de mieux nouer des partenariats avec toutes les structures et de mieux structurer l'offre d'accompagnement sur le territoire. En fait, il n'est pas possible d'impulser une stratégie sans les collectivités territoriales. Dans les communes rurales, Initiative 77⁷⁰ a travaillé avec les maires afin d'être légitimé. L'Association Nationale des Compagnons Bâisseurs⁷¹, après les élections des conseils municipaux, a dû renoncer à un de ses territoires d'intervention, car sans l'appui du nouveau maire, il était absolument impossible d'intervenir sur une des villes qui avait été identifiée.

Préconisation n°20: S'insérer dans les stratégies territoriales d'intégration sociale et professionnelle

70  Ce projet a pour ambition de remobiliser, à la fois sur le plan personnel, social et professionnel, un public dit «invisible» et vivant notamment en zone rurale. En offrant un panel d'accompagnements et d'actions encadrés par des référents, cette démarche de remobilisation a pour but d'accompagner les bénéficiaires à (re)devenir acteur et responsable de leur insertion durable.

71  Le projet d'expérimentation Horizon porté par l'Association Nationale des Compagnons Bâisseurs consiste à lier l'amélioration de l'habitat, l'inclusion et l'insertion professionnelle en conjuguant des dynamiques individuelles et collectives.

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS

Comment impliquer les entreprises dans les parcours ?

Les entreprises sont des acteurs incontournables pour l'intégration professionnelle des bénéficiaires. Si elles n'effectuent pas l'accompagnement social et professionnel, elles accueillent les publics à la fin de leurs parcours. Elles ont donc également besoin d'être impliquées dans les parcours d'accompagnement.

Montrer aux entreprises qu'elles ont un intérêt à s'impliquer dans les parcours des bénéficiaires

Les entreprises ont des stratégies de recrutement, des pratiques de ressources humaines et des politiques en termes de responsabilité sociétale qui sont propres à chacune. Elles sont par ailleurs sollicitées par un grand nombre de structures.

On constate que les entreprises sont confrontées à un paradoxe. D'une part, elles produisent des normes managériales qu'elles n'arrivent pas à dépasser : elles attendent des candidats des compétences, des qualités et des diplômes bien définis. D'autre part, elles rencontrent des difficultés de recrutement, plus ou moins sensibles en fonction du secteur. Elles attendent un profil-type de candidats sur chaque poste, ce qui les enferme dans des pratiques de recrutement qui ne leur permettent pas pour autant de recruter ces candidats idéaux. Malgré leurs difficultés, elles n'envisagent pas de transformer en profondeur leurs pratiques managériales, parce qu'elles entraîneraient un changement trop radical dans leurs pratiques.

Les raisons expliquant les difficultés de recrutement sont diverses : pénibilité du travail (horaires décalés, travail de nuit, travail en « trois-huit »...), rémunération faible, manque de connaissances sur certains métiers. Ce sont ces difficultés de recrutement qui provoquent la transformation de pratiques de recrutement classiques. Les entreprises se mettent à accorder moins d'importance au CV et aux lettres de motivation, et choisissent de privilégier les rencontres directes.

Souvent, les entreprises n'osent pas intégrer des bénéficiaires dans leurs équipes pour deux raisons : d'abord, elles ont une grande méconnaissance des difficultés rencontrées par les publics fragiles.

Elles ne connaissent pas le droit qui est associé à ces bénéficiaires, comme par exemple le fait qu'elles ont le droit d'embaucher des bénéficiaires de la protection internationale. Des préjugés peuvent les conduire à douter que ces publics soient en capacité de s'adapter à un environnement de travail. Deuxièmement, elles estiment ne pas avoir le temps de faire les aménagements spécifiques pour les bénéficiaires, liés à des problématiques non professionnelles (logement, santé...). Leur intégration dans l'entreprise nécessite une attention plus grande de la part des responsables des ressources humaines. Les entreprises ne sont pas encore tout à fait prêtes pour ces changements managériaux, susceptibles de générer des changements conséquents dans leurs organisations, exigeant des suivis plus individualisés pour certains salariés ayant une situation fragile.

Enfin, les besoins des entreprises varient, du recrutement urgent de main-d'œuvre à la création d'un partenariat en lien avec leur politique RSE (sans nécessairement avoir de postes sur lesquels positionner des publics non-qualifiés).

Accompagner les entreprises à l'intégration des bénéficiaires dans leurs équipes

Les entreprises sont des acteurs incontournables pour l'intégration professionnelle des bénéficiaires. Même si elles n'effectuent pas d'accompagnement social et professionnel, elles accueillent les publics à la fin de leurs parcours. De ce fait, elles ont besoin d'être impliquées dans leurs parcours.

Exemple 21

Les entreprises pensent souvent qu'embaucher un BPI nécessitera beaucoup de démarches administratives. Les entreprises pour la Cité⁷² sensibilisent et forment les responsables des ressources humaines pour lutter contre la méconnaissance des droits de ce public. C'est dans ce même objectif que Grenoble-Alpes Métropole⁷³ publie un guide d'information à destination des employeurs du territoire.

72 IPR L'offre de services s'adresse à la fois aux réfugiés, à qui il est proposé de suivre un parcours intensif d'accompagnement à l'emploi et de levée des freins, mais aussi aux entreprises, à qui un appui à l'insertion des publics réfugiés dans leurs équipes est proposé.

73 IPR Le projet RISING porté par Grenoble-Alpes Métropole propose un accompagnement global aux réfugiés via l'articulation des dispositifs existants et la création de modules complémentaires à l'existant pour répondre aux freins spécifiques de ce dispositif.

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS

Ce phénomène touche généralement les publics subissant le plus de discriminations (personnes en situation de handicap, anciens détenus, personnes migrantes, femmes...). Ces publics englobent une grande partie de ceux accompagnés dans le cadre de l'appel à projets Intégration Professionnelle des Réfugiés et 100 % Inclusion. À l'instar des Entreprises pour la Cité, Wake up Café⁷⁴, qui accompagne les anciens détenus, organise des sessions de formation dans les entreprises.

Par ailleurs, les entreprises ont parfois une vision erronée de la productivité de ces publics en qui elles voient des personnes ayant des lacunes trop importantes concernant l'adaptabilité au monde du travail.

Pour finir, elles estiment ne pas avoir le temps d'effectuer l'ensemble des aménagements spécifiques aux bénéficiaires très éloignés de l'emploi. En effet, certains besoins d'aménagement impliquent de résoudre des problématiques sociales importantes (absence de logement, problèmes de santé...). Ils requièrent une attention particulière de la part des responsables des ressources humaines. Toutes les entreprises ne sont pas en capacité de gérer ces problématiques dont la gestion entraîne d'importants changements au sein des organisations et exige un suivi plus individualisé de ces salariés les plus fragiles.

Préconisation n°21:


Former les entreprises au droit des publics les plus fragiles et à la lutte contre la discrimination


Communiquer avec les entreprises

Il est essentiel d'adapter son discours auprès des entreprises. Il faut prendre en compte d'abord les besoins des entreprises et ne pas se concentrer de prime abord sur ceux des bénéficiaires, en privilégiant par exemple dans le dialogue l'évocation de leurs besoins de recrutement plutôt que du projet d'insertion des bénéficiaires. Une bonne maîtrise des codes et des cultures des entreprises ciblées s'impose.

Exemple 22

Avoir une bonne relation avec des entreprises passe aussi par l'interpersonnel. Les personnes chargées des relations avec les entreprises doivent bien connaître ce monde et avoir construit un réseau. Pour les **Entreprises pour la Cité**⁷⁵, c'est le recrutement de profils atypiques, ayant des expériences professionnelles dans le type d'entreprise ciblé, qui permet de communiquer avec les entreprises.

74  Insert'up porté par Wake up Café vise à remobiliser et à accompagner vers une réinsertion globale des anciens détenus au travers de parcours expérimentaux « dedans-dehors ». Tout au long du parcours, les personnes font partie intégrante de la communauté Wake-Up Café, pour répondre au pilier social, essentiel pour une réinsertion durable sans récidive.

75  L'offre de services s'adresse à la fois aux réfugiés, à qui il est proposé de suivre un parcours intensif d'accompagnement à l'emploi et de levée des freins, mais aussi aux entreprises, à qui un appui à l'insertion des publics réfugiés dans leurs équipes est proposé.

PRATIQUES ET ENJEUX SOULEVÉS PAR LES LAURÉATS

En outre, pour qu'un bénéficiaire intègre une entreprise, il est nécessaire d'expliquer comment le parcours d'accompagnement effectué avec le bénéficiaire répond aux attentes de l'entreprise. L'une des conditions sine qua non à l'intégration d'un bénéficiaire pour une période d'immersion ou d'emploi est la valorisation des actions menées par la structure accompagnatrice pour le préparer dans l'acquisition des compétences de base sur le ou les métiers visés.

Préconisation n°22 :
Pour nouer un partenariat avec une entreprise, il faut partir de ses besoins, et montrer comment le parcours d'accompagnement répond aux besoins de l'entreprise

Ce travail de valorisation peut être opéré avec les recruteurs, les tuteurs, les salariés, en amont de l'entrée de bénéficiaires.

Exemple 23

Les équipes encadrantes de Tyb jobs⁷⁶ se proposent de se rendre dans les entreprises et réaliser des temps en immersion dans l'entreprise pour bien comprendre les besoins. Le but est de définir au mieux le référentiel métier avec l'entreprise, c'est-à-dire décrire de façon précise l'ensemble des tâches qu'impose la réalisation d'un métier.


Ce lien particulier établi entre les structures d'accompagnement et les entreprises constitue une véritable « garantie » pour les entreprises, qui sont ainsi mieux préparées à accueillir les bénéficiaires.

Une très grande partie des bénéficiaires se dirige vers des secteurs en tension, dans lesquels le recrutement se fait fréquemment en urgence (métier d'employés ou d'ouvriers non qualifiés). On constate que **l'embauche s'effectue souvent via des canaux atténuant le poids du CV et privilégiant un format personnalisé de l'information (réseaux, candidatures en main propre, cooptation, discussion informelle, recommandation d'un proche...)**⁷⁷. Cette situation complique l'insertion des bénéficiaires, souvent dépourvus de réseau professionnel.


L'exemple ci-dessous propose une solution à cette absence de réseau, en utilisant précisant le biais courant de mise en relation directe dans un secteur en tension, en l'occurrence la restauration.

Exemple 24

Dans les métiers de la restauration, les chefs d'entreprises ont besoin de recruter, mais n'ont pas le temps de trouver un candidat idéal avec des modalités classiques (CV, lettres de motivation, entretiens d'embauche...). Pour répondre à ce besoin de recrutement urgent et à ce manque de temps des recruteurs, le directeur de la structure d'accompagnement **les Cuistots Migrateurs**⁷⁸ propose des rendez-vous à des bénéficiaires en fin de parcours, en sa présence, avec des employeurs, autour d'un café, de façon tout à fait informelle. Ils peuvent ainsi échanger dans un cadre détendu autour de leur métier. Ce type de rencontre informelle a déjà permis plusieurs embauches.

76  L'objectif du projet est de mettre en contact des jeunes motivés, sans emploi ni formation avec des entreprises qui rencontrent des difficultés à recruter durablement ce type de profils sur des postes en CDD (minimum 6 mois), CDI et en alternance.

77 De Larquier Guillemette, Rieucou Géraldine, « Quand les entreprises font leur marché: canaux et sélection sur les marchés du travail », Revue Française de Socio-Économie, 2014/2 (n° 14), p. 93-11

78  L'école de cuisine créée dans le cadre de ce projet vise à former les personnes réfugiées et à les préparer à l'obtention du certificat de qualification professionnelle de commis de cuisine. Elle prend le parti de valoriser et révéler les talents culinaires des stagiaires et de mettre en lumière les plats et recettes des pays desquels ils sont issus.

BOÎTE À OUTILS

Quand mobiliser les entreprises

Permettre aux entreprises
d'intégrer à leurs équipes
des bénéficiaires

La sensibilisation, l'information et la formation des services de ressources humaines, de la RSE, ou des équipes qui vont accueillir un bénéficiaire en immersion ou en emploi, afin que les équipes puissent intégrer les bénéficiaires à l'entreprise

Parcours du

En période de remobilisation
pour une première approche
de l'entreprise



Découvertes d'entreprises
ou de métiers

Les découvertes d'entreprises ou de métiers consistent à organiser des visites d'entreprise, parfois sur un poste métier, et organiser un temps d'échange entre les salariés et les bénéficiaires.

Faire découvrir l'environnement
professionnel aux bénéficiaires.

Prendre contact avec les services
RSE, ou, dans les TPE/PME n'ayant pas
de service rse, directement avec les
chefs d'entreprises.

À n'importe quel
parcours, lorsque
prêt à être parrainé



Mentorat

Le mentorat consiste en une
rencontre entre un salarié et un
bénéficiaire pour que ce dernier
puisse bénéficier de son
savoir-être et de son
expérience de l'entreprise.

Des plateformes de mise en relation
des compétences (mise à disposition
de salariés pour quelques jours ou
mois) au profit d'une entreprise
aux structures qui ont des besoins
moins importants que ceux
de ce métier.

Par le recrutement
de salariés, qui vont
accueillir les bénéficiaires

BOÎTE À OUTILS

Quand dans le parcours du bénéficiaire ?

Via des formations individuelles ou collectives à la lutte contre les discriminations, ateliers de lutte contre les stéréotypes...

Prendre contact avec les RH des entreprises, et leur proposer de les accompagner pour répondre à leurs besoins de recrutement

Quand ?

Quel moment du parcours du bénéficiaire est le plus adapté pour être accompagné par un salarié ?



Tutorat

Le tutorat consiste à créer une relation entre un salarié et un bénéficiaire. Le dernier acquiert des compétences techniques et des codes de la profession et de la reprise.

Le mécénat de compétences (la mise à disposition de salariés pendant quelques heures ou jours par semaine (cause) permettent d'augmenter la visibilité et de bénéficier de l'expertise du salarié mécénat.

Les entreprises ont parrainé de nombreux bénéficiaires.

Plutôt en fin de parcours, lorsque le bénéficiaire est prêt à s'intégrer dans un environnement professionnel



Tutorat

Le tutorat consiste à accompagner un bénéficiaire à l'acquisition de gestes techniques dans le cadre d'une formation.

Via des stages ou des contrats de professionnalisation, ou en période de mise en situation.

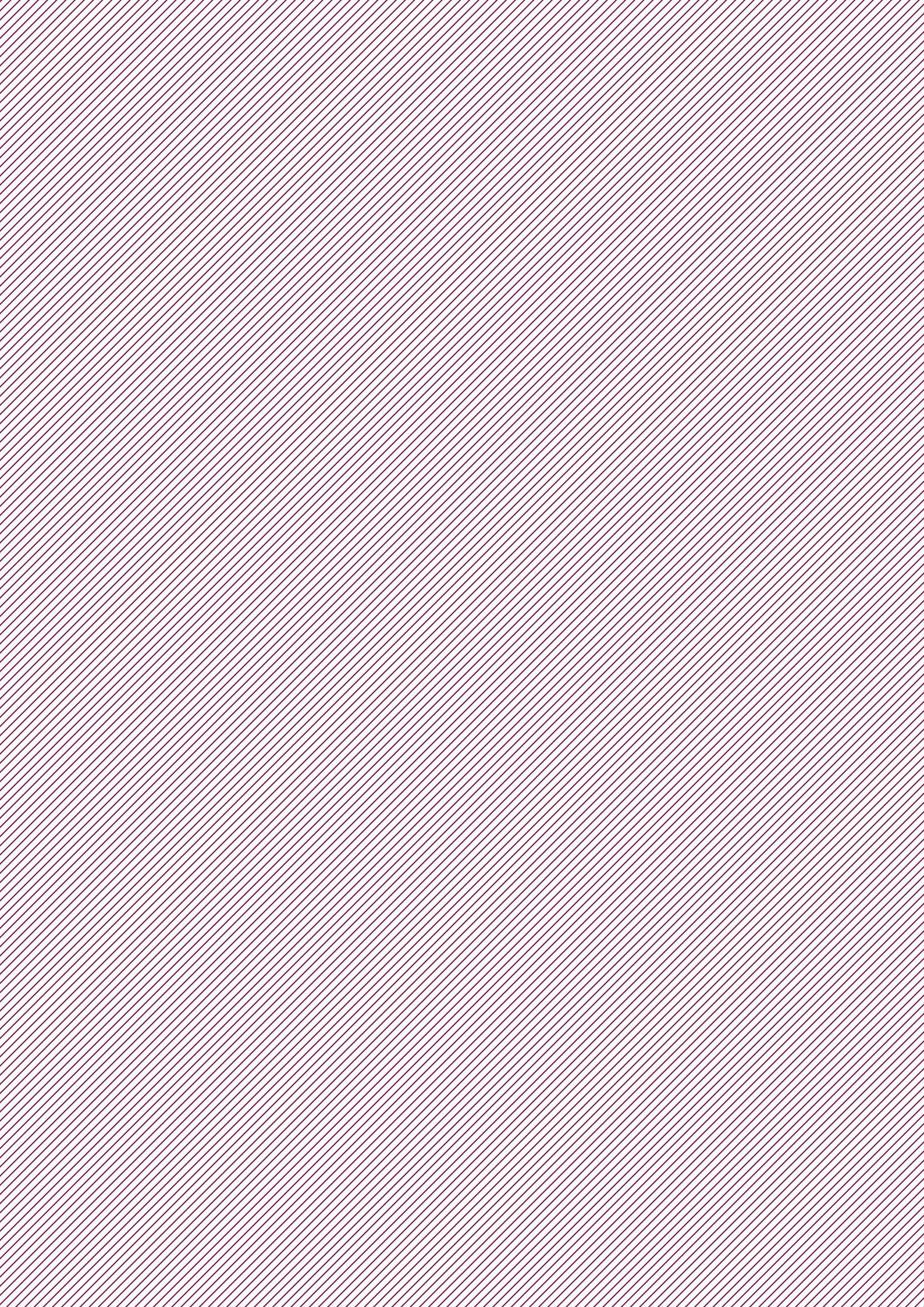
Contactez directement les personnes susceptibles d'être un tuteur de stage.



PRÉCONISATIONS

Préconisations

- **n°17**: Il faut cibler des acteurs précis, de taille similaire
- **n°18**: Trouver l'interlocuteur clé qui va ouvrir les portes de son organisation
- **n°19**: Identifier un mode de coopération qui répondent aux objectifs de chacun
- **n°20**: S'insérer dans les stratégies territoriales d'intégration sociale et professionnelle
- **n°21**: Former les entreprises au droit des publics les plus fragiles et à la lutte contre la discrimination
- **n°22**: Pour nouer un partenariat avec une entreprise, il faut partir de ses besoins, et montrer comment le parcours d'accompagnement répond aux besoins de l'entreprise



Conclusion

CONCLUSION


Le présent rapport s'est proposé d'analyser des pratiques en matière d'accompagnement social et professionnel auprès de lauréats des appels à projets 100 % Inclusion et Intégration professionnelles des réfugiés.

Structurées autour des quatre parties constitutives du rapport et alimentées par son contenu, les infographies suivantes visent à apporter une vision synthétique d'un parcours d'accompagnement global vers l'emploi.

CONCLUSION

Notes à destination du lecteur

Les informations contenues dans les pages suivantes sont structurées comme suit :

<p>Étapes du parcours d'accompagnement</p>	 <p>Construction du parcours</p>
<p>Préconisations</p>	<p>Préconisation n° 6 : Se focaliser sur un public cible ou un secteur d'activité précis pour construire un parcours adapté</p>
<p>Moyens mis en œuvre</p>	<p>Cibler certains publics</p>
<p>Exemple d'actions déployées par les porteurs interrogés</p>	<p>► Exemple 7 (cf. p.37) - Les cuistots migrants : construction d'un parcours spécifique pour les métiers de la restauration</p>

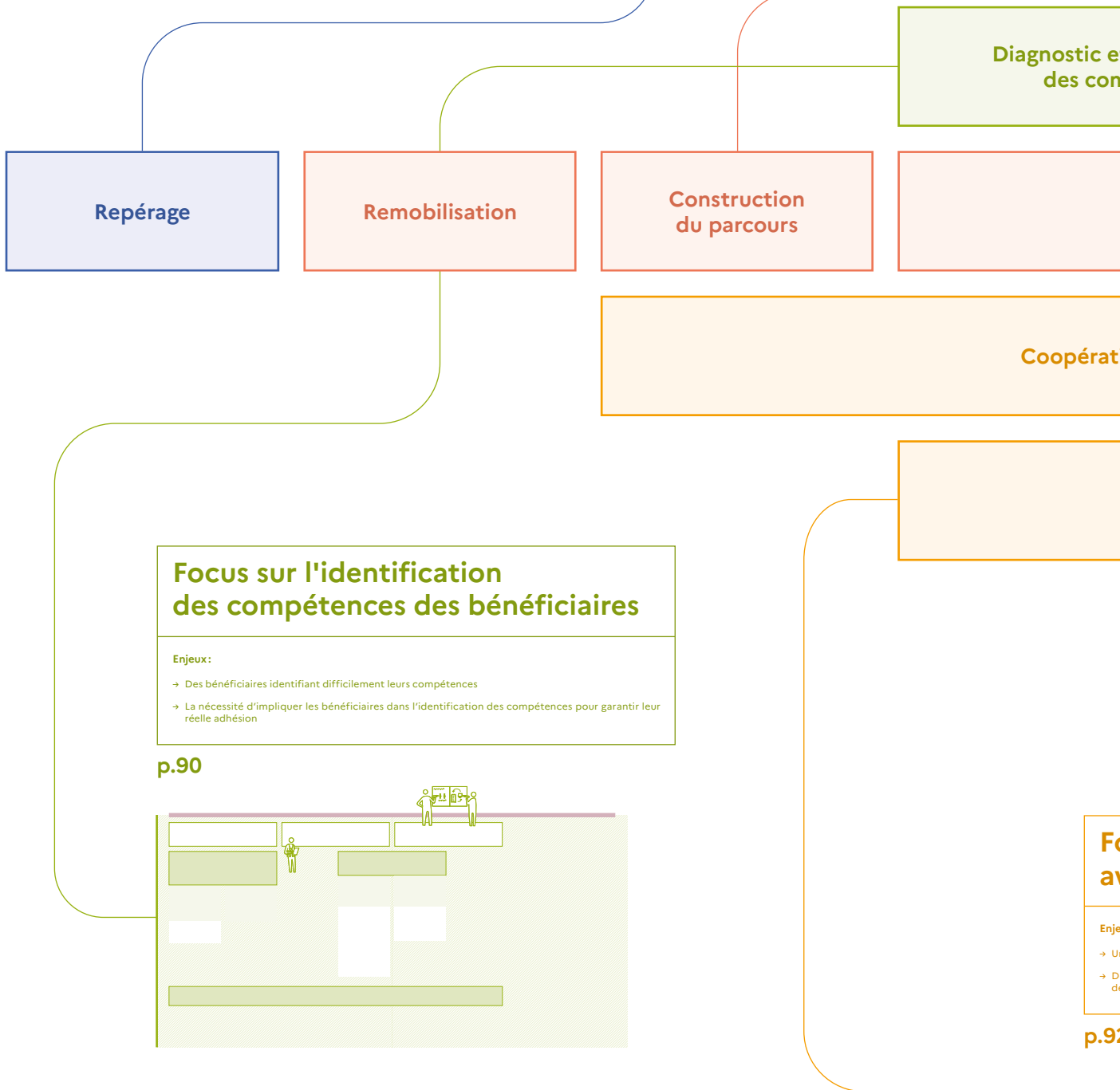
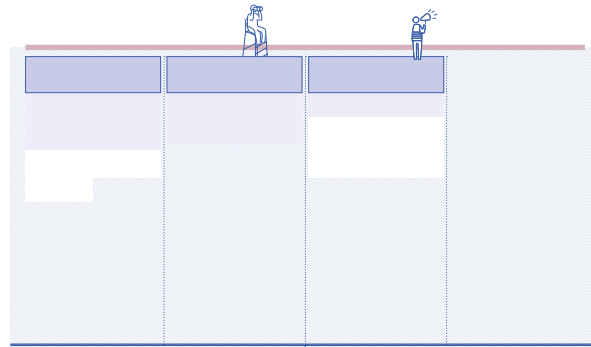
CONCLUSION

Atteindre les publics

Enjeux:

- Des publics dits « invisibles » ou partiellement identifiés par les structures institutionnelles
- Des bénéficiaires aux profils multiples

p.86

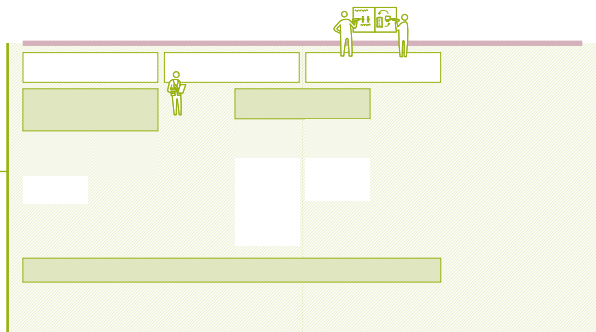


Focus sur l'identification des compétences des bénéficiaires

Enjeux:

- Des bénéficiaires identifiant difficilement leurs compétences
- La nécessité d'impliquer les bénéficiaires dans l'identification des compétences pour garantir leur réelle adhésion

p.90



Et
U

Enje

- U
- Le

p.86

Fo
av

Enje

- U
- D
- d

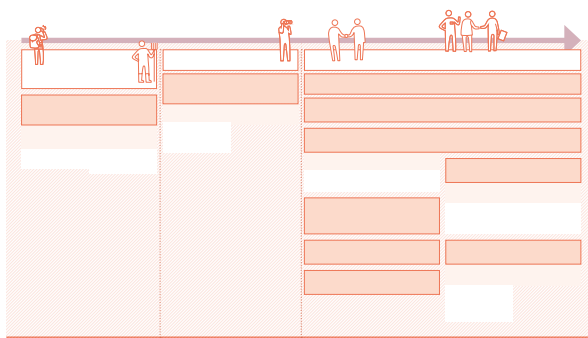
p.90

CONCLUSION

Effectuer un accompagnement global

Objectifs :
 - un double accompagnement social et professionnel difficile en pratique
 - le rôle du référent unique, un rôle clé dans l'accompagnement

3



1. Identification des compétences

2. Appropriation des compétences par les bénéficiaires

3. Constitution d'un portfolio de compétences

Réalisation du parcours

Coopération avec les acteurs du droit commun et privés de l'insertion

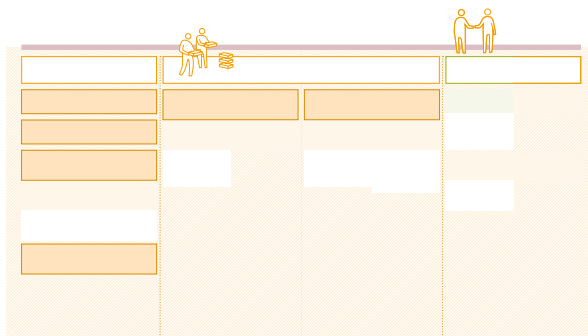
Coopération avec les entreprises

Lien entre compétences et emploi

Focus sur la coopération avec les acteurs de terrain

Objectifs :
 - la diversité d'acteurs de l'insertion menant à des phénomènes de concurrence
 - les liens entre les acteurs du social et les acteurs économiques ne sont pas encore assez développés, malgré des intérêts convergents

2



CONCLUSION

Atteindre les publics

Enjeux:

- Des publics dits « invisibles » ou partiellement identifiés par les structures institutionnelles
- Des bénéficiaires aux profils multiples



Préconisation n° 1: Comprendre et analyser les habitudes et usages des bénéficiaires pour permettre la mise en œuvre de méthodes de sourcing adaptées

- Proposer des activités à des horaires adaptés
- Mettre en place des modes de garde à horaires décalés
- Aller à la rencontre des publics dans des lieux fréquentés par le public ciblé ou via des structures spécialisées
- Proposer des solutions pour lever les freins à la mobilité

► **Exemple 1 (cf. p.20) - Elan sportif :** des créneaux d'activité dédiés aux femmes dans des espaces près d'espaces de jeux pour enfants

► **Exemple 2 (cf. p.20) - Initiatives 77 :** des partenariats avec des structures accompagnants des femmes

► **Exemple 3 (cf.p.21) - Initiatives 77 :** mise en place de bus connectés et itinérants

Préconisation n° 2: Privilégier l'utilisation d'outils de communication bien maîtrisés par les porteurs choisis à l'appui de la cible visée et du message souhaitant être diffusé

- Utiliser des outils classiques adaptés à la cible visée: maraude, pied d'immeubles, permanences, etc.
- Utiliser des outils numériques adaptés à la cible visée: réseaux sociaux (par exemple Tiktok ou Snapchat pour les jeunes, Whatsapp pour les réfugiés, Facebook pour les publics plus âgés...), des outils multimédia

CONCLUSION



Préconisation n° 3 : Veiller à bien identifier les éventuelles réticences vis-à-vis de l'offre d'accompagnement proposée et favoriser l'écoute et la pédagogie pour les lever

Identifier les réticences et éventuels points de blocage pour proposer des solutions adaptées

► **Exemple 4 (cf. p.22) - Initiatives 77** soutien apporté sur les démarches administratives avant de recourir à l'accompagnement vers l'insertion

Initiatives 77 un accueil dans des lieux « neutres » notamment des salles prêtées par les mairies

► **Exemple 5 (cf. p.22) - Compagnons Bâisseurs :** organisation d'activités autour du logement avant d'aborder la question de l'emploi

► **Exemple 6 (cf. p.22) - ADIE** adaptation du discours autour du développement de l'activité plutôt que de l'accompagnement à l'immatriculation

CONCLUSION

Effectuer un accompagnement global

Enjeux:

- Un double accompagnement social et professionnel difficile en pratique
- Le rôle du référent unique, un rôle clé dans l'accompagnement



Remobilisation

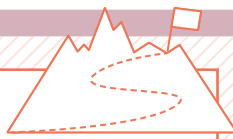
Séjour de rupture dans un environnement « inhabituel »

Préconisation n° 4: Utiliser des supports de remobilisation attractifs pour les bénéficiaires, en fil rouge du parcours

Mettre en place des actions et activités indirectement liées à l'emploi

- **Exemple 9 (cf. p.41) - Club d'Épernay:** participation des bénéficiaires aux vendanges

La Fabriks: période « d'immersion en milieu naturel » en pleine nature



Construction du parcours



Préconisation n° 6: Se focaliser sur un public cible ou un secteur d'activité précis pour construire un parcours adapté

Cibler certains publics

- **Exemple 7 (cf. p.37) - Les cuistots migrants:** construction d'un parcours spécifique pour les métiers de la restauration

CONCLUSION



Réalisation du parcours

Préconisation n° 5 : Être en contact très régulièrement avec les bénéficiaires

Préconisation n° 11 : Prendre contact et assurer la coordination avec toutes les structures qui suivent le bénéficiaire

Préconisation n° 12 : Rester en contact régulier avec les autres acteurs via des actions ou des outils opérationnels pour toutes les parties prenantes

Mettre en place des outils de suivi collaboratifs

► **Exemple 11 (cf. p.42) - Bim-bamjob :** mise en place d'un logiciel de suivi des bénéficiaires

► **Exemple 10 (cf. p.42) - APELS :** création d'un kit de suivi

Préconisation n° 7 : il est parfois envisageable de commencer par l'accompagnement social, afin de lever les freins les plus urgents du bénéficiaires

Préconisation n° 8 : Coordonner le parcours par le biais du référent unique

Préconisation n° 10 : Acter les objectifs d'accompagnement avec le bénéficiaire

Préconisation n° 9 : Prendre le temps de créer un lien de confiance entre référent et bénéficiaire

Mettre en place des actions et activités indirectement liées à l'emploi

► **Exemple 8 (cf. p.40) - Club d'Epernay :** organisation d'ateliers « tartine et balade digestive » et d'un rallye photo

► **Exemple 8 (cf.p.40) UNMFREO :** organisation d'ateliers culturels notamment avec une association de vulgarisation scientifique

Préconisation n° 13 : Préserver le bien-être et la santé mentale des accompagnateurs

Actions favorisant l'ouverture de la parole et le partage d'informations

► **Exemple 12 (cf. p.43) - Institut Catholique de Lille :** mise en place d'une cellule psychologique pour les bénéficiaires aussi ouverte aux accompagnateurs

CONCLUSION

Focus sur l'identification des compétences des bénéficiaires

Enjeux:

- Des bénéficiaires identifiant difficilement leurs compétences
- La nécessité d'impliquer les bénéficiaires dans l'identification des compétences pour garantir leur réelle adhésion

Diagnostic et identification des compétences

Préconisation n° 14: Accompagner les bénéficiaires à l'identification de leurs compétences au travers de modalités nouvelles et révéler le caractère « insoupçonné » de leur transférabilité sur le marché de l'emploi

Utiliser les outils classiques de diagnostic: entretiens individuels, bilans de compétences, tests, etc.

► **Exemple 13 (cf. p.54) - ARML Occitanie:** utilisation du photolangage pour palier les difficultés linguistiques

Utiliser nouvelles modalités de remobilisation et d'identification des compétences comme le sport, le théâtre, les arts, etc.

Appropriation des compétences par les bénéficiaires



Préconisation n° 15: S'assurer de la réelle adhésion et de la mobilisation réelle des bénéficiaires sur leurs propres compétences

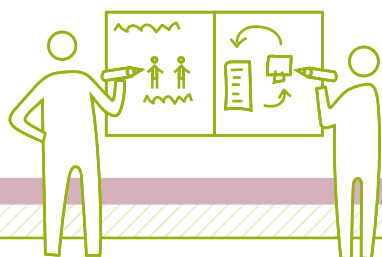
Intégrer des phases de réflexivité à l'ensemble des activités proposées au cours de l'accompagnement

► **Exemple 14 (cf. p.56) - Elan sportif:** alternance d'activités sportives et de temps d'échanges sur la phase de jeu passée et les compétences mobilisées

► **Exemple 15 (cf. p.56) - Elan sportif:** mise en place d'une grille de compétences que le bénéficiaire et le référent remplissent de manière indépendante, avant de confronter leurs réponses et ainsi réfléchir au mieux aux compétences du bénéficiaire

Préconisation n° 16: Si la constitution d'un référentiel de compétences s'avère nécessaire, cette démarche est impulsée à une échelle large (régionale ou étatique, filière d'activité) ou par des organismes certificateurs

CONCLUSION



Constitution d'un portfolio de compétences

Assurer de l'implication dans l'identification de ces

Créer et alimenter tout au long du parcours un répertoire de compétences du bénéficiaire

► **Exemple 16 (cf. p.57)**
APELS: création d'un outil de positionnement qui recense les compétences du bénéficiaire ainsi que la progression du bénéficiaire dans l'acquisition des compétences

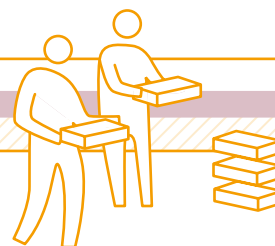
Le présentateur a priori plus de chances de succès si elle

CONCLUSION

Focus sur la coopération avec les acteurs de terrain

Enjeux:

- Une diversité d'acteurs de l'insertion menant à des phénomènes de concurrence
- Des liens entre les acteurs du social et les acteurs économiques ne sont pas encore assez développés, malgré des intérêts convergents



Coopération avec les acteurs du droit commun et privés de l'insertion

Préconisation n° 17: Cibler des acteurs précis, de taille similaire

Préconisation n° 18: Trouver l'interlocuteur clé qui va ouvrir les portes de son organisation

Préconisation n° 19: Identifier un mode de coopération qui réponde aux objectifs de chacun

Mettre en place des modalités de coopération adaptées: partenariat formel / informel, partenariat ponctuel / durable

► **Exemple 20 (cf.p.71) - Grenoble Alpes-Métropole:** mise en place de commissions régulières réunissant l'ensemble des référents du bénéficiaire

► **Exemple 20 (cf.p.xx) - MDE Grand Périgueux:** réunion de suivi tous les deux mois avec les différents référents du bénéficiaire

Préconisation n° 20: S'insérer dans les stratégies territoriales d'intégration sociale et professionnelle

Coopération avec

Préconisation n° 21: Former les entreprises au droit des publics les plus fragiles et à la lutte contre la discrimination

Informier et sensibiliser les entreprises

► **Exemple 21 (cf.p.72) - Entreprise de la Cité:** sensibilisation et formation des RH sur les problématiques spécifiques des bénéficiaires de la protection internationale

CONCLUSION



avec les entreprises

Préconisation n° 22: Partir des besoins des entreprises et montrer comment le parcours d'accompagnement y répond

Favoriser la rencontre entre les besoins de recrutement des entreprises et les compétences des bénéficiaires

► **Exemple 24 (cf.p.74) - Les Cuistots migrants:** organisation de rendez-vous informels entre bénéficiaires et employeurs en fin de parcours d'accompagnement

► **Exemple 23 (cf.p.74) - Tyb jobs:** phase d'immersion dans l'entreprise des équipes d'encadrement de Tyb jobs pour bien comprendre les besoins et définir un référentiel métier avec l'entreprise

Lien entre compétences et emploi

Utiliser des outils d'identification des compétences interopérables avec les outils de recrutements

► **Exemple 22 (cf. p.73) - Bimbamjob:** utilisation d'un outil de « matching » entre les profils des bénéficiaires et les offres d'emploi disponibles sur le territoire

Dépasser les outils traditionnels de recrutement

► **Exemple 23 (cf. p.74) - NTN –SNR:** recrutement réalisé sans CV, en apportant une attention particulière aux compétences « non-techniques »



SOMMAIRE DES PRÉCONISATIONS	96
BIBLIOGRPAHIE	98
PRÉSENTATION DE L'APPEL À PROJET INTÉGRATION PROFESSIONNELLE DES RÉFUGIÉS	100
PRÉSENTATION DE L'APPEL À PROJET 100 % INCLUSION	101
GRILLE D'ANALYSE DES PROJETS	102

SOMMAIRE DES PRÉCONISATIONS

Préconisations de la partie « Repérer, connaître et mobiliser les bénéficiaires »

n° 1: Comprendre et analyser les habitudes et usages des bénéficiaires pour permettre la mise en œuvre de méthodes de sourcing adaptées	22
n° 2: Privilégier l'utilisation d'outils de communication bien maîtrisés par les porteurs choisis à l'appui de la cible visée et du message souhaitant être diffusé	24
n° 3: Veiller à bien identifier les éventuelles réticences vis-à-vis de l'offre d'accompagnement proposée et favoriser l'écoute et la pédagogie pour les lever	25

Préconisations de la partie « Effectuer un accompagnement global »

n°4: Utiliser des supports de remobilisation attractifs pour les bénéficiaires, en fil rouge du parcours	36
n°5: Être en contact très régulièrement avec les bénéficiaires	36
n°6: Pour construire un parcours adapté, il faut se focaliser sur un public cible ou un secteur d'activité précis	37
n°7: Même si l'accompagnement social et professionnel doit se faire simultanément, il est parfois envisageable de commencer par l'accompagnement social, afin de lever les freins les plus urgents du bénéficiaire	38
n°8: Le référent unique coordonne le parcours du bénéficiaire avec les différents acteurs du territoire. Il n'effectue pas toutes les démarches lui-même, mais partage le diagnostic régulièrement en s'appuyant sur les professionnels concernés	39
n°9: Prendre le temps de créer un lien de confiance entre l'accompagnateur et le bénéficiaire	40
n°10: Une fois que la personne a décidé d'intégrer le parcours, les objectifs d'accompagnement doivent être actés avec le bénéficiaire	40
n°11: Prendre contact et assurer la coordination avec toutes les structures qui suivent le bénéficiaire sur d'autres aspects de son parcours	42
n°12: Rester en contact régulier avec les autres acteurs, via des actions ou des outils opérationnels pour toutes les parties prenantes	42
n°13: Il faut que le bien-être au travail et la santé mentale des accompagnateurs soient préservés. Des files actives de 30 à 40 bénéficiaires semblent répondre à l'équilibre de qualité de l'accompagnement et de qualité du travail pour l'accompagnant	43

SOMMAIRE DES PRÉCONISATIONS

Préconisations de la partie « Identifier et valoriser des compétences, un enjeu essentiel du parcours d'accompagnement »

- | | |
|--|----|
| n° 14: Accompagner les bénéficiaires à l'identification de leurs compétences au travers de modalités nouvelles (sport, théâtre, etc.) et révéler le caractère « insoupçonné » de leur transférabilité sur le marché de l'emploi | 55 |
| n° 15: S'assurer de l'implication réelle des bénéficiaires dans l'identification de leurs propres compétences | 57 |
| n°16: Si la constitution d'un référentiel de compétences s'avère nécessaire, cette démarche présente a priori plus de chances de succès si elle est impulsée à une échelle large (régionale ou étatique, filière d'activité) ou par des organismes certificateurs | 59 |
-

Préconisations de la partie « Coopérer avec d'autres acteurs pour l'insertion sociale et professionnelle des bénéficiaires »

- | | |
|---|----|
| n°17: Il faut cibler des acteurs précis, de taille similaire | 70 |
| n° 18: Trouver l'interlocuteur clé qui va ouvrir les portes de son organisation | 70 |
| n° 19: Identifier un mode de coopération qui répondent aux objectifs de chacun | 70 |
| n° 20: S'insérer dans les stratégies territoriales d'intégration sociale et professionnelle | 71 |
| n° 21: Former les entreprises au droit des publics les plus fragiles et à la lutte contre la discrimination | 73 |
| n°22: Pour nouer un partenariat avec une entreprise, il faut partir de ses besoins, et montrer comment le parcours d'accompagnement répond aux besoins de l'entreprise | 74 |
-

BIBLIOGRAPHIE

- Amat F. et al. (2017), Les blocs de compétences dans le système français de certification professionnelle: un état des lieux, Céreq échanges, numéro 4, janvier.
- Amat Françoise, Berho Françoise, Blachere Michel, Charraud Anne-Marie, Hotyat Jean-Michel, Labruyère Chantal, Mamessier Alain, Ravary Yveline, Les blocs de compétences dans le système français de certification professionnelle: un état des lieux, Céreq Echanges, n° 4, 2017, 110 p.
- Audouard, Nathalie. «La coordination institutionnelle entre les acteurs», *Vie sociale*, vol. 13, no. 1, 2016, pp. 139-146.
- Becker, Garry (1964), *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis*, New York: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research.
- Ben Mezian Morad, Renforcer la capacité des entreprises à recruter. Rapport du groupe de travail n° 4 du Réseau Emplois Compétences, France Stratégie, août 2017, 72 p.
- Blanchard O.J. et Diamond P. (1994), «Ranking, Unemployment Duration, and Wages», *Review of Economic Studies*, Oxford University Press, vol. 61(3), p. 417-434.
- Cases C. et Lollivier S. (1994), «Estimation d'un modèle de sortie du chômage à destinations multiples», *Économie et Prévision*, n°113-114, p. 177-188
- Céreq, enquête 2017 auprès de la Génération 2010, enquête 2011 auprès de la Génération 2004, enquête 2005 auprès de la Génération 1998 (champ comparable).
- CGET. 2016. Dynamiques de coopération entre le service public de l'emploi et les acteurs de la politique de la ville: une clé de réussite pour l'emploi des jeunes guide de bonnes pratiques. Paris: CGET Commissariat général à l'égalité des territoires, 134 p.
- Conseil d'orientation pour l'emploi (2014), «L'éloignement durable du marché de travail».
- De Larquier Guillemette, Rieucan Geraldine, «Quand les entreprises font leur marché: canaux et sélection sur les marchés du travail», *Revue Française de Socio-Économie*, 2014/2 (n° 14), p. 93-11.
- Diplômes, compétences techniques ou comportementales: quelles sont les principales attentes des entreprises ? » Pôle Emploi, février 2018.
- Giret Jean-François, Jongbloed Janine, Les jeunes en situation de NEET: le rôle des compétences de base, Céreq Bref, n° 413, 2021, 4 p.
- Jolly C, Prouet E. et Wisnia-Weill V. (2016), 2017-2027 – «Nouvelles formes du travail et de la protection des actifs», France Stratégie, mars.
- L. Eslous et A. Magnier, avec le concours de P. Minaud, stagiaire (IGAS) – C. Gavini-Chevet et F. Bonnacorsi (IGAENR), Evaluation de la politique de certification professionnelle, Rapport, IGAS N°2015-125R1 / IGAENR N°2016-046.
- Labbé, (P.), «Questions d'insertion: tout ce que vous et moi en avons dit», Chapitre V. Éléments de réflexion sur l'orientation et le projet professionnel en mission locale, p.32-46, collection «les penseurs sociaux», édition apogée, 2012.
- Ministère de la Cohésion des territoires, 2019, «Emploi et développement économique au bénéfice des habitants des quartiers».
- Muniglia, (V.), Rothé, (C.), Thalineau, (A.), «Accompagner les jeunes vulnérables: catégorisation institutionnelle et pratiques de la relation d'aide», *Agora débats/jeunesses* 2012/3 (N° 62), pages 97 à 110.
- OFPPRA, rapport d'activité 2019.
- Paul, (M.), «L'accompagnement dans le champ professionnel», *Savoirs* 2009/2 (n° 20), pages 11 à 63.
- Zarifian P. (1988), «L'émergence du modèle de la compétence», in Stankiewicz F. (dir.), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines – L'après-taylorisme*, Paris, Economica.
-

PRÉSENTATION DE L'APPEL À PROJETS 100 % INCLUSION

100 % INCLUSION : LA FABRIQUE DE LA REMOBILISATION

Appel à projets

Objectifs



- Renouveler les modes d'accompagnement des publics, de leur (re)mobilisation à leur insertion professionnelle ;
- Expérimenter, à une échelle maîtrisée et dans une logique de R&D sociale, des modèles innovants d'action qui embarquent un dispositif d'évaluation robuste ;

Publics visés



- Jeunes et demandeurs d'emploi vulnérables (peu ou pas qualifiés, demandeurs d'emploi de très longue durée, personnes en situation de handicap, bénéficiaires du RSA) ;
- Notamment ceux qui habitent dans un territoire fragile (quartiers prioritaires de la politique de la ville et zones de revitalisation rurale) ;
- Personnes en grande difficulté d'insertion professionnelle ;
- Bénéficiaires d'une protection internationale.

Plus-values



- L'opportunité de mettre en œuvre des coopérations inédites d'acteurs ancrés sur leur territoire, via la constitution d'un consortium pour mettre en œuvre chaque projet lauréat ;
- Un État à la fois financeur et facilitateur, dont l'enjeu est d'apprendre des porteurs de projet et des bénéficiaires afin d'optimiser à terme les modalités de délivrance du service public de l'emploi ;
- Associés à la sélection des projets et impliqués dans la conception et l'amélioration en continu des parcours de chaque projet lauréat, les bénéficiaires sont au cœur du dispositif.



PLAN D'INVESTISSEMENT DANS LES COMPÉTENCES

Présentation



Méthode & Calendrier



L'appel à projets soutient des parcours intégrés personnalisés, depuis la (re)mobilisation jusqu'à l'accès à l'emploi ou à l'activité durable, permettant la construction de projets professionnels et le développement ou la valorisation de compétences :

- Repérage et (re)mobilisation des publics peu visibles des institutions publiques ;
- Maintien de l'engagement des bénéficiaires tout au long du parcours, y compris, si cela s'avère nécessaire, via des offres de solutions de mobilité ;
- Stimulation de la prise d'initiative, de l'envie de réussite et de la capacité de leadership des bénéficiaires ;
- Mise à profit de la diversité des apprentissages (par le sport, la culture, l'engagement civique ou solidaire...) et des modalités pédagogiques (enseignement de pair à pair, outils numériques...) pour assurer la montée en compétences des bénéficiaires et leur accès à l'emploi par des voies qui leur sont adaptées.

Il encourage également l'engagement des bénéficiaires dans la conception des parcours et au fil de leur déploiement, au moyen d'outils et de méthodologies adaptées (design thinking, stratégies dites « bas de la pyramide » pour l'inclusion des plus fragiles...) et inspirées par les expériences locales ou les travaux scientifiques.

Il s'agit d'une démarche d'expérimentations, par itérations successives dans une logique de test, d'analyse et d'amélioration rapide, au bénéfice des publics visés et d'un soutien aux pédagogies les plus actives, confortant le goût d'apprendre, la confiance en soi et l'engagement des bénéficiaires.

2019

Lancement de
l'appel à projets
(plusieurs vagues ouvertes)

2019 à 2023

Mise en œuvre et évaluation



En complément

**Budget prévu au titre du Plan
d'investissement dans les compétences**

200 millions d'euros

Nombre prévu de bénéficiaires

42 000 personnes

Territoires concernés

France entière

Pour en savoir plus

Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle

dgefp-dpt-strategie@emploi.gouv.fr

PRÉSENTATION DE L'APPEL À PROJETS INTÉGRATION PROFESSIONNELLE DES RÉFUGIÉS

INTÉGRATION PROFESSIONNELLE DES RÉFUGIÉS

Appel à projets

Objectifs



- Déployer des parcours d'accompagnement vers et dans l'emploi (ou de création d'activité), faire reconnaître et développer les compétences ;
- Privilégier une logique d'accompagnement global (formation, mise en situation professionnelle, logement, mobilité, santé, français à visée professionnelle, levée de freins culturels, garde d'enfants...) ;
- Coordonner et professionnaliser les acteurs, multiplier les passerelles entre les acteurs économiques d'un territoire et favoriser les immersions en entreprises.

Publics visés



- Bénéficiaires d'une protection internationale (réfugiés, bénéficiaires de la protection subsidiaire, apatrides) et demandeurs d'asile de plus de 6 mois ;
- Particulièrement les femmes, les jeunes de moins de 26 ans, les seniors (40 ans et plus) et les personnes analphabètes ou illettrées.

Plus-values



- Des parcours vers l'emploi intégrés et adaptés aux situations des bénéficiaires ;
- La création et le renforcement de coopérations entre acteurs publics et privés d'un territoire, acteurs historiques et émergents, spécialistes de l'asile et acteurs de l'insertion et de la formation professionnelle...



PLAN D'INVESTISSEMENT DANS LES COMPÉTENCES

Présentation



Méthode & Calendrier



Accueillir ne suffit pas. Il faut savoir intégrer les personnes bénéficiaires d'une protection internationale, enjeu décisif et complexe car il concerne un public d'une extrême diversité, tant par son origine géographique, sa situation à l'arrivée sur le territoire français ou sa maîtrise de la langue française que par son profil sociodémographique.

Cet appel à projets soutient le développement de :

- Parcours vers l'emploi ou la création d'activité conçus dans une logique d'accompagnement global (emploi, logement, mobilité, santé, français à visée professionnelle, levée de freins culturels, garde d'enfants) et pouvant inclure de la formation professionnelle ;
- Diagnostic préalable (connaissance des bénéficiaires : freins, compétences et attentes ; connaissance des acteurs économiques : besoins et freins ; connaissance des acteurs locaux publics et associatifs ; connaissance des opportunités d'un territoire), coordination et professionnalisation des acteurs, renforcement territorial ou structuration ;
- Toute action visant à évaluer et reconnaître l'expérience et les compétences des bénéficiaires d'une protection internationale, valorisables sur le marché du travail français ;
- Toute action visant à multiplier les passerelles entre bénéficiaires d'une protection internationale et acteurs économiques et à faciliter leur accès et maintien dans l'emploi (modalités de recrutement, actions de sensibilisation des recruteurs et managers...) ;
- Toute action visant à favoriser la capitalisation des pratiques professionnelles, la mutualisation des outils et le partage de données, au bénéfice des publics visés.

2019

Lancement de l'appel à projets (plusieurs vagues ouvertes)

2019 à 2023

Mise en œuvre et évaluation



L'appel à projets fait l'objet d'une évaluation nationale par le comité scientifique d'évaluation du Plan d'investissement dans les compétences.



En complément

Budget prévu au titre du Plan d'investissement dans les compétences

50 millions d'euros

Nombre prévu de bénéficiaires

26 000 personnes

Territoires concernés

France métropolitaine

Pour en savoir plus

Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle

dgefp-dpt-strategie@emploi.gouv.fr

GRILLE D'ANALYSE DES PROJETS

Les équipes de la DGEFP se sont appuyé sur cette grille d'analyse lors des entretiens réalisés avec les porteurs de projets 100% Inclusion et Intégration Professionnelle des Réfugiés dans le cadre de la rédaction du présent rapport.

Description des actions

- 1. Détaillez de manière précise les principales actions menées sur les différentes « briques » / étapes de votre projet.** *C'est-à-dire les modalités d'interventions ainsi que les actions que vous menez auprès des bénéficiaires (Ex: Création de module de certification pour adultes, repérage du public, diagnostic de situation, accompagnement par un tuteur en entreprise, action de formation, valorisation des compétences, activités culturelles...)*
-

Accompagnement

- 2. Effectuez-vous un accompagnement social?** *C'est-à-dire un accompagnement dans les démarches d'accès au logement, la santé, aux droit civiques et sociaux...*
 - 3. Effectuez-vous un accompagnement professionnel?**
C'est-à-dire un accompagnement:
 - permettant aux individus de se positionner sur des emplois et formations en adéquation avec leur projet professionnel
 - mettant en avant le parcours, les compétences/soft skills sur le CV, LM ou encore lors d'entretien d'embauche des individus ...
 - permettant aux individus d'utiliser de façon adéquate les différents canaux de recrutement (agences privées, agence publiques pour l'emploi, réseaux de relation, candidatures spontanées, écoles...)
 - 4. Effectuez-vous un accompagnement l'un après l'autre?** *Si oui, lequel en 1er? (Si non, passez à la question suivante)*
 - 5. Faites-vous simultanément l'accompagnement social et l'accompagnement professionnel?**
 - 6. Les bénéficiaires sont-ils suivis par un « accompagnateur » dans toutes les étapes du parcours?** *C'est-à-dire de A à Z et cela quelle que soit la problématique (sociale ou professionnelle)*
 - 7. Ce dernier interagit-il régulièrement avec d'autres acteurs?**
Lesquels? À quelle fréquence?
-

GRILLE D'ANALYSE DES PROJETS

8. Détaillez les missions de ce dernier ?

9. Comment assurez-vous un parcours sans couture ?

Ex: Coordination avec les dispositifs existants, mobilisation du droit commun

Compétences

10. Comment identifiez-vous les compétences des bénéficiaires ?

11. Quels méthodes/outils sont mobilisés pour identifier les compétences des bénéficiaires? *Ex: Mise en place de concours de talents, bilan de compétences, ateliers, utilisation d'outils numériques spécifiques, chantiers éducatifs utilisant le théâtre ou l'improvisation...*

12. Comment faites-vous prendre conscience aux bénéficiaires que les compétences qu'ils peuvent détenir sont transférables au monde professionnel ? *Ex: Le sport permet d'acquérir des compétences transversales entre le monde sportif et le monde professionnel comme l'engagement, la rigueur, le respect.*

Bénéficiaires

13. Comment les bénéficiaires sont-ils repérés et orientés vers votre projet ?

14. Comment allez-vous à la rencontre de votre public ?

Explicitez toutes les méthodes utilisées (*Ex: Bus itinérant, maraude sociale, rencontre devant un stade, réseaux sociaux...*)

15. Utilisez-vous des modes de communication innovants

afin de « faire venir » les publics les plus éloignés ? *Ex: Utilisation d'outils numériques innovants type réalité virtuelle, vidéo à 360°, camion « multiservices », multimédia (vidéo témoignage, WebTV..)*

16. Proposez-vous des accompagnements différenciés en fonction des caractéristiques des bénéficiaires ? *Si oui, donnez deux cas types distincts*

17. Combien de bénéficiaires sont gérés par l'accompagnateur ?

18. Adaptez-vous vos outils et actions en fonction des particularités de vos bénéficiaires ? *Ex: utilisation de traducteur pour les publics réfugiés, utilisation d'outils numériques pour les publics jeunes etc...*

GRILLE D'ANALYSE DES PROJETS

Relation avec d'autres opérateurs

19. Avez-vous mené des actions afin de mettre en place un partenariat entre les différents acteurs locaux ? Si oui, lesquelles et avec qui ?
 20. Comment se déroulent les échanges avec les différents professionnels institutionnels ? Il s'agit d'explicitier la forme des échanges (uniquement des réunions/comités, réflexion commune, etc) et leurs fréquences.
 21. Généralement, sur quels sujets portent vos échanges ? *Ex : Les points de blocage, les points particuliers, l'articulation des vos actions respectives...*
 22. Quelles sont les difficultés rencontrées dans la coordination des acteurs ?
 23. Comment s'opère le partage des tâches entre acteurs ? *Cela s'apparente-t-il à une simple répartition des tâches ou plutôt une véritable articulation ?*
 24. Selon vous, votre action permet-elle d'augmenter la confiance que peuvent avoir les bénéficiaires vis-à-vis des institutions telles que les missions locales, Pôle emploi ou encore les autres associations ? Si oui, pourquoi ?
-

