

**Plan d'investissement
dans les compétences**

La collection des guides de capitalisation

**8 guides pour capitaliser et apprendre
des projets innovants financés dans
le cadre du Plan d'investissement dans les
compétences**

**La synthèse qui accompagne la collection des 8 guides de capitalisation des actions
du Plan d'investissement dans les compétences
est éditée par
le ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion,
Haut-commissariat aux compétences.**

**Conception
Haut-Commissariat aux compétences**

Capitaliser sur les pratiques mises en œuvre dans le cadre des projets innovants du Plan d'investissement dans les compétences : une première étape

La collection de guides de capitalisation est une des traductions de l'exigence d'expérimentation et d'apprentissages portée par l'État dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences.

Cette collection propose une première photographie de « bonnes pratiques » mises en œuvre par les acteurs, sur sept thèmes. Ces pratiques ont été identifiées, en analysant non

l'exhaustivité des projets financés, mais un vivier de plus d'une centaine de projets.

Sélectionnées par l'État ou les Régions, ces actions ne constituent qu'une toute petite partie de celles financées dans le cadre du PIC, mais elles permettent de dresser un premier panorama des expérimentations déployées ou des nouvelles pratiques initiées. Les projets qui n'étaient pas encore suffisamment matures à la date de publication n'ont été intégrés à ces guides.

C'est donc une démarche de capitalisation qui démarre, qui va en appeler d'autres.

Ces premiers guides de la collection visent à documenter des pratiques et quelques-unes de leurs conditions de réussite, afin qu'elles puissent **inspirer d'autres acteurs de terrain et éclairer les décideurs et acteurs** en charge de les accompagner et de faciliter leurs actions.

Ils permettent de lancer une démarche de capitalisation et d'essaimage pour favoriser le passage à l'échelle et l'appropriation de ces nouvelles pratiques et actions remarquables par les acteurs. Des ateliers et séminaires d'essaimage vont être lancés à partir de cette fin d'année 2022, pour mettre en débat et enrichir ces nouvelles pratiques.

Ils ne constituent pas une fin en soi, mais une **étape vers davantage d'intelligence partagée sur ce qui germe et se déploie un peu partout sur les territoires en matière de (nouvelles) pratiques d'inclusion de publics en situation de décrochage.**

Expérimenter ne suffit pas. Il faut savoir apprendre de ce que l'on expérimente via des centaines d'acteurs engagés sur le terrain, et consolider ensemble ces apprentissages.

Il faut savoir ensuite transformer l'action à partir de ce que l'on a appris.

Carine Seiler, Haut-commissaire aux compétences.

Chacun peut contribuer à enrichir et faire circuler ces apprentissages. Ils seront a minima à actualiser, consolider et/ou amender au fur et à mesure.

Et ils seront par ailleurs à compléter d'une revue systématique des difficultés, freins ou verrous les plus récurrents remontés du terrain. On apprend en effet tout autant par l'analyse de ce qui bloque et freine les dynamiques d'acteurs que par l'analyse de ce qui marche, dans les expérimentations financées.

Les éclairages apportés dans le cadre de ce chantier de capitalisation ne remplacent bien évidemment pas **les travaux réalisés par ailleurs, ceux du Comité scientifique en charge de l'évaluation du Plan d'investissement dans les compétences tout particulièrement.** Documenter un certain nombre de pratiques mises en œuvre est une chose. Évaluer les résultats qu'elles produisent en est une autre et suppose un recul suffisant par rapport aux déploiements des projets, ainsi que des méthodologies adaptées. C'est là tout l'enjeu des travaux de ce comité.

Engagement du Président de la République en 2017, le Plan d'investissement dans les compétences (PIC), déployé dans une logique pluriannuelle poursuit **trois objectifs majeurs** :

- > **faire plus**, en formant 2 millions de personnes éloignées de l'emploi supplémentaires sur la durée du quinquennat ;
- > **faire mieux**, en proposant des parcours mieux ciblés sur les besoins, à la fois des entreprises et des personnes les plus éloignées de l'emploi ;
- > **toucher ceux qui n'attendent plus rien de nos institutions**, les « invisibles », à travers des actions d'« aller vers » et de remobilisation vers l'emploi.

Amener à la formation et/ou ramener à l'emploi les publics qui en sont les plus éloignés et qui cumulent les difficultés (santé, mobilité, isolement, précarité financière, précarité dans le logement, illettrisme ou illettrisme, charge précoce de famille, etc.) **constitue cependant une gageure.**

Peine à se projeter, moindre appétence à se former, voire défiance installée vis-à-vis de dispositifs synonymes d'échecs pour eux-mêmes ou leurs proches, accroissent encore la distance de ces « grands décrocheurs » par rapport au marché du travail et aux actions de formation ou d'accompagnement classiques.

Pour ces publics particulièrement fragilisés, notamment ceux dont le niveau de qualification est faible, qui résident dans des territoires défavorisés ou enclavés ou qui ont connu des accidents de parcours, les difficultés peuvent par ailleurs s'accumuler et se combiner.

Sans être exhaustif, elles peuvent être liées à l'absence de diplôme, de réseau dans le monde professionnel, savoir-faire relationnels et professionnels insuffisants, à la perte de confiance en soi, à des réticences à prendre appui sur un accompagnement institutionnel, peine à se projeter vers l'emploi, difficultés de mobilité, isolement ou charge précoce de famille, santé fragilisée qui s'ajoutent au risque de discrimination et peuvent provoquer des fractures sociales, cognitives et politiques ...

C'est dans cette optique que le Plan d'investissement dans les compétences a soutenu l'expérimentation de démarches innovantes pour développer des parcours intégrés, depuis le repérage et la remobilisation jusqu'à l'accès à l'emploi durable à destination de ces personnes éloignées de l'emploi, à travers ses différents programmes.

- > **Quatre appels à projets nationaux ont cherché à attaquer de front cette gageure, en soutenant l'expérimentation de nouveaux schémas d'intervention** sur tout ou partie de la chaîne allant du repérage à l'emploi, que cette nouveauté tienne aux consortiums d'acteurs mobilisés, aux gestes professionnels et aux outils développés, à la place faite aux « bénéficiaires » dans la conception et l'amélioration des parcours ... Il s'agit des appels à projets :
 - > Repérer et (re)mobiliser les publics « invisibles » ;
 - > 100 % Inclusion, la fabrique de la remobilisation ;
 - > Intégration professionnelle des réfugiés ;
 - > Prépa apprentissage « fabrique ta story ».
- > **Plusieurs programmes nationaux comme la Prépa compétences, la Promo 16-18 ou les Ecoles de la 2^e chance ... proposent également des parcours d'inclusion pour les jeunes ou les moins jeunes.**
- > L'investissement de l'État s'est également traduit **par la signature de Pactes régionaux d'investissement dans les compétences**, dans le cadre desquels l'État intervient en soutien (ou « additionnalité ») de l'effort des Régions.

La transformation des parcours de formation et de l'accompagnement constitue un enjeu structurant des Pactes qui ont, au niveau régional, également donné lieu à l'expérimentation de nouvelles pratiques.

Programmes nationaux, appels à projets et Pactes régionaux ont ainsi permis de financer un très grand nombre d'actions et de projets innovants, souvent à petite ou très petite échelle, sur lesquels l'État souhaite capitaliser afin de mieux éclairer la suite des politiques publiques en direction des plus vulnérables : jeunes décrocheurs, bénéficiaires du Revenu de solidarité active, réfugiés, etc.

- > Qu'est-ce que ces projets et leur déploiement effectif, sur des territoires à enjeux (quartiers prioritaires de la politique de la ville, zones de revitalisation rurale, territoires ultra-marins), nous apprennent à travers leurs réussites comme leurs limites et leurs échecs ?
- > Quelles pratiques sont les plus inspirantes ?
- > Quels en sont les facteurs de réussite ?
- > Quelles difficultés, verrous ou freins apparaissent comme les plus récurrents ?

Un cadre pour expérimenter et apprendre

Cette collection propose une première photographie de « bonnes pratiques » mises en œuvre par les acteurs, sur huit thèmes.

C'est en consolidant, pas à pas, les apprentissages, en les faisant circuler et en les intégrant dans les pratiques professionnelles, dans les organisations ... que l'on se donnera les moyens d'améliorer, en continu, le service rendu aux personnes et de résoudre les grains de sable ou les cailloux, nombreux encore, qui grippent le système.

Ces retours d'expériences et guides de capitalisation enrichissent par exemple aujourd'hui les travaux de préfiguration de France travail.

La collection de guides de capitalisation est une des traductions de l'exigence d'expérimentation et d'apprentissages portée par l'État dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences.

La collection de guides de capitalisation



En synthèse

Les pratiques mises en valeur à travers ces 8 guides ont permis d'expérimenter **des parcours sans couture d'inclusion vers l'emploi, destinés aux personnes éloignées de l'emploi, du repérage jusqu'au retour à l'emploi**

- > prenant en compte leurs multi-vulnérabilités, notamment les problématiques sociales, en apportant une réponse complète à la pluralité de fragilités auxquelles elles peuvent être confrontées
- > intégrant un accompagnement tout au long du parcours
- > mobilisant des briques complémentaires conçues de façon le plus souvent chaînée pour répondre à leurs besoins, mais partant aussi de leurs envies et de leurs difficultés.

Ces parcours peuvent mobiliser selon les publics ou les besoins du territoire, tout ou partie des briques suivantes :

- > **Une démarche d'« aller-vers » et de (re)mobilisation des personnes qui ne poussent plus la porte de nos institutions**, sous les radars, qui ne recourent pas ou plus aux droits auxquels elles pourraient pourtant prétendre ;
- > **Des parcours englobants d'accompagnement et de formation composés d'actions chaînées dans une logique individualisée, adaptée à leurs besoins**, qui s'appuient sur :
 - Un principe de **remobilisation par le « faire »**
 - Une attention au **maintien de l'engagement des bénéficiaires tout au long du parcours**, y compris si cela s'avère nécessaire, via des solutions de mobilité ;
 - Un travail sur **la reprise de confiance, l'initiative, l'envie de réussir** et la capacité de leadership à travers la valorisation et la reconnaissance des compétences que, parfois, on ne soupçonne pas, par des activités concrètes, des projets, du bénévolat ...
 - Une **diversité des apprentissages** – par le Sport, par la culture, par l'engagement civique ou solidaire – et de **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.
 - Des **immersions en entreprise ou des formations en situation de travail**

Des parcours qui s'adressent aux personnes éloignées de l'emploi, et en particulier :

- > Les demandeurs d'emploi vulnérables, durablement éloignés de l'emploi ou peu qualifiés, les bénéficiaires du RSA, les seniors ...

- > Les jeunes de 16 à 29 ans et en particulier les jeunes décrocheurs ;
- > Les personnes en situation d'illettrisme et/ou d'illectronisme ;
- > Les personnes habitant des territoires fragiles
- > Les personnes en situation de handicap

Des programmes qui invitent à créer des coopérations entre acteurs d'un territoire permettant d'apporter ces réponses globales et à se placer dans une logique de test, d'analyse et d'amélioration rapide.

- > Dans ce cadre, la coordination entre acteurs lauréats et les acteurs du territoire, les associations, le service public de l'emploi, les acteurs dits « du droit commun », les entreprises (ou les clubs d'entreprise) à la maille locale est essentielle pour faire connaître le programme et orienter les personnes vers la meilleure solution, pour apporter des réponses complètes aux difficultés des personnes.
- > Bref pour assurer une intervention publique coordonnée, basée sur la coopération, au plus près du terrain.

Des projets qui, pour certains d'entre eux, ont été sélectionnés selon une procédure innovante qui implique les bénéficiaires dans le choix des projets, à travers l'avis d'un comité des bénéficiaires, composés de personnes relevant des publics cibles de l'appel à projets, qui alimente les décisions du comité de sélection et du comité d'engagements.

C'est notamment le cas pour :

- > **l'appel à projets « 100 % inclusion »**
- > **l'appel à projets « repérer les jeunes invisibles via les réseaux sociaux ».**

Panorama des actions et des nouvelles pratiques

Des nouvelles pratiques de repérage des publics « invisibles », qui ne franchissent pas ou plus le seuil du service public de l'emploi ont été expérimentées afin de (re)nouer le contact avec ces personnes, en vue de les « raccrocher », en « allant vers » ces publics.

Aller vers les « décrochés » du système signifie évidemment **d'aller les rencontrer là où ils sont**, aux heures qui sont les leurs. Cela passe par un travail avec un ensemble de partenaires de proximité (clubs sportifs, commerçants, associations de résidents, bailleurs sociaux, CCAS, familles et pairs, etc.).

- > Présence sur les lieux de vie et de sociabilité des personnes visées, « là où elles sont » ;
- > Repérage par les pairs ou des acteurs de proximité ;
- > Prise de contact à l'occasion d'évènements sportifs, esport, culturels ;
- > Maraude dans les espaces publics ou dans les boutiques solidaires ;
- > Porte-à-porte,
- > Maraude numérique sur les réseaux sociaux ou les plateformes de jeux en ligne, etc.

Cela signifie aussi **repartir de leurs quotidien et attentes, de ce qu'ils valorisent** (immédiateté, débrouillardise, entraide, respect d'un ancien, pratique sportive, jeux vidéo, etc.) **et de ce qui les valorisent**, plutôt que de compétences qu'ils n'ont pas.

Cela suppose l'appropriation de nouveaux codes et la présence dans des cadres non formels (bas de tours, parvis de gare, terrain de sport ou cinéma ...). L'enjeu est d'engager autrement une relation, en évitant de reproduire ce qui les a précédemment mis en échec.

Ces actions sont importantes car elles portent une exigence d'attention et d'effort à l'égard de ceux qui ne demandent plus rien.

➔ *Guide n° 1 Repérer les invisibles*

Au-delà de cette étape de repérage, il faut aussi répondre aux motifs de ces « mises à l'écart » : perte de confiance dans les dispositifs ou les institutions (souvent synonyme d'échecs pour soi ou un proche); épuisement à naviguer entre ces dispositifs et institutions; contradiction trop apparente entre problématiques immédiates et « solutions » sur un temps long ; réticences à l'égard d'approches jugées injonctives ; mécanismes de honte amenant à s'isoler ou fuir la stigmatisation induite par un dispositif d'aide ; problématiques adjacentes (de santé, par exemple) conduisant à anticiper des difficultés à venir, etc.

Cela suppose d'assurer un travail de « remobilisation » qui permette de restaurer une dynamique durable d'engagement dans une approche qui dépasse l'accompagnement professionnel et/ou social classique en travaillant sur un projet professionnel, sur l'accès aux droits... Les leviers que les acteurs de terrain ont déployés sont variés (en fonction du contexte du territoire et des difficultés des personnes accompagnées) :

- > **Répondre « sans attendre » aux premiers besoins ou freins du quotidien** (car il est impossible de se projeter si on ne sait pas où on dort ou si on est confronté à trop de freins)
- > **Rompre avec les difficultés** (et/ ou les dépendances) **du quotidien, en proposant des projets « extra-ordinaires »**, à travers des activités qui décalent / éloignent des difficultés et permettent de « révéler » des compétences : trek et excursions, sport, culture, actions bénévoles ...
- > **Reconnaitre et valoriser d'emblée de premières compétences (que souvent on ne soupçonne pas détenir) pour gagner en confiance**
- > **Remobiliser par le « faire » : privilégier la mise en activité, à travers parfois des activités bénévoles, des projets, et la découverte rapide de métiers**
- > **Créer et s'appuyer sur une dynamique collective** mobilisant les pairs, les acteurs d'un territoire ...

➔ *Guide n° 2 Remobiliser les décrocheurs de l'emploi et de la formation*

Parmi les briques innovantes testées à travers ces projets, trois dimensions se sont imposées comme particulièrement porteuses de sens, mobilisées par de nombreux porteurs (ce qui a justifié de dédier un guide à chacun de ces thèmes) :

- > **Des démarches visant à impliquer les bénéficiaires eux-mêmes**, afin de les « atteindre » et de les convaincre que leur expérience importe, de garantir leur mobilisation tout au long du parcours : les impliquer pour la conception ou l'amélioration de dispositifs qui les concernent, sortir des approches descendantes et favoriser des échanges entre pairs

→ *Guide n° 4 Faire une nouvelle place aux « bénéficiaires »*

- > **Des parcours qui s'attachent à valoriser, faire prendre conscience et reconnaître les compétences détenues** (on ne part jamais d'une feuille blanche). Parmi les démarches et nouvelles pratiques, les porteurs de projets se sont appuyés sur les badges de compétences pour valoriser ce que l'on sait et redonner confiance, des méthodes d'évaluation croisée ou d'auto-formation accompagnée, des situations (ordinaires ou extraordinaires) dans lesquelles on mobilise et on valorise ses compétences (sport, création artistique, actions bénévoles, projets ...).

→ *Guide n° 5 Reconnaître les compétences par des voies adaptées*

- > **Des parcours qui utilisent le sport comme levier d'inclusion**, pour repérer autrement lors de rencontres sportives ou avec l'appui des fédérations, pour révéler des savoir-être (la persévérance, le sens de l'équipe, la capacité de leadership ...), pour organiser la rencontre avec l'entreprise, s'insérer dans les secteurs d'activités liés au sport ...

→ *Guide n° 7 Inclure par le sport*

Ces leviers de remobilisation sont souvent une brique indispensable intégrée à un parcours sans couture dont l'objectif est d'assurer la prise en charge globale des besoins des personnes.

Ces **parcours sans rupture, chaînés**, reposent sur des **coopérations permettant de mobiliser toutes les solutions dont la personne a besoin et de favoriser des transitions fluides et non heurtées entre différentes composantes ou étapes du parcours.**

Parmi les **incontournables repérés** dans ces parcours sans couture :

- > **Proposer une prise en charge globale, parallèle ou articulée, des différentes problématiques rencontrées** (sociales et professionnelles) **au sein d'un même parcours d'accompagnement** en faisant intervenir différents acteurs pour prendre en compte des besoins que l'on a trop souvent considérés comme périphériques et pour éviter le recours à de multiples guichets.

Par exemple, introduire des modules de nutrition ou des ateliers cognitifs peut faire progresser un groupe en résolvant des difficultés qui « empêchent d'avancer » ; de même prendre en compte les difficultés sociales ou de logement, de mobilité est souvent indispensable dans ces parcours.

- > **Chainer les parcours (notamment les parcours de formation) pour éviter des temps d'attente et des ruptures de prise en charge entre les différentes étapes**, dans une logique de parcours intégré, avec un référent unique qui suit la personne à travers tous les moments d'accompagnement ou de formation et assure les liens ;
- > **Proposer des parcours personnalisés, adaptés aux besoins et au rythme de progression** de chacun (plutôt que des parcours pré-formatés) **et ne pas figer le parcours** mais permettre des adaptations (voire même des possibilités de suspension – reprise) selon les progressions ou les difficultés rencontrées,
- > **Veiller à la sécurisation des périodes interstitielles entre différentes étapes qui ne pourraient être chaînées ou entre différents statuts**
- > **Assurer un suivi post parcours** pour sécuriser les 1^{ers} pas en entreprise.

→ *Guide n° 3 Construire des parcours sans rupture*

Dans ces parcours, **l'implication des entreprises est toujours un enjeu clé**, à un moment ou à un autre. Les entreprises ont un rôle à jouer et les difficultés de recrutement favorisent leur prise de conscience de la nécessité d'élargir leurs profils de recrutement.

Pour réussir cette implication, plusieurs ensembles de pratiques ont été expérimentés :

- > **De nouvelles approches, démarches permettant de faire se rencontrer autrement personnes vulnérables et employeurs :** par l'organisation de jobs dating bien sûr mais aussi par le sport, par l'organisation de festivals où l'on « fait » ensemble, par du mécénat de compétences ... ;
- > **Des entreprises impliquées dans l'accueil des personnes vulnérables,** pour découvrir des métiers, confirmer leur projet professionnel ou développer leurs compétences ;

➔ *Guide n°6 construire de nouvelles relations aux entreprises*

La finalité de l'emploi est toujours présente et impose que **ces parcours – particulièrement les parcours de formation – s'adaptent en temps réel aux besoins en compétences des entreprises**. Les Pactes régionaux d'investissement dans les compétences ont ainsi été l'occasion d'expérimenter une nouvelle approche qui permet de recenser, pour certains métiers ciblés, les compétences attendues par les entreprises mais non prises en compte dans les référentiels de certification et de les incorporer dans les parcours certifiants qui conduisent à ces métiers.

- > **Plus de 250 modules additionnels ont été intégrés aux parcours de formation, dans le cadre des Pactes régionaux.**
- > **Ces « modules « additionnels » favorisent une adaptation progressive des contenus de formations, sans attendre l'adaptation du référentiel de compétences par le certificateur,** et par voie de conséquence des programmes de formation mieux adaptés aux besoins.

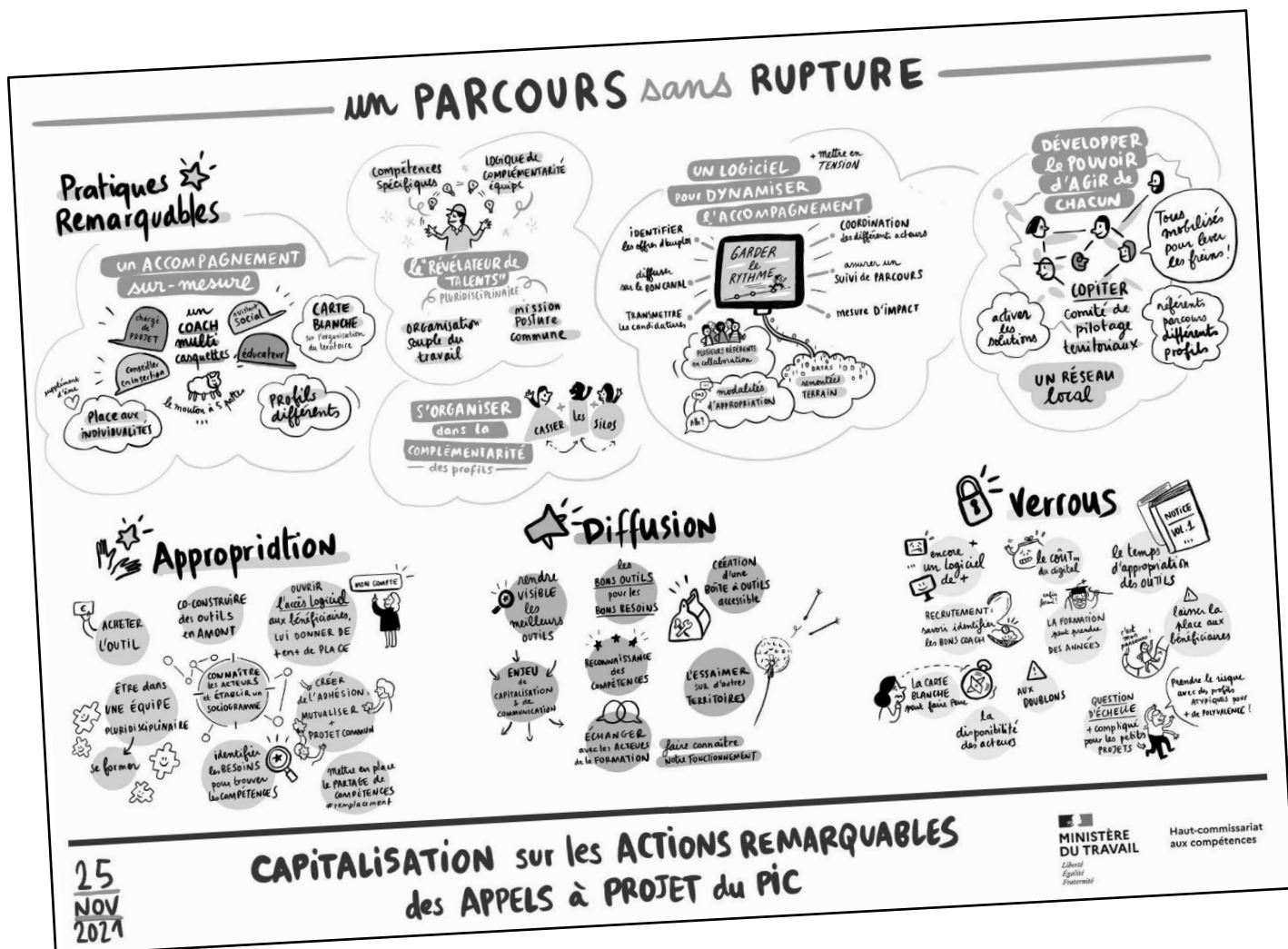
- > **Des parcours de formation impliquant directement les entreprises,** de la définition du contenu de formation (intégrant parfois des modules de compétences « additionnelles » répondant à des besoins spécifiques) jusqu'à l'organisation même, au sein de l'entreprise, du parcours du formation permettant d'acquérir les compétences directement en situation de travail (AFEST ...) ;
- > **Des actions d'accompagnement destinées aux entreprises elles-mêmes pour faire évoluer leurs pratiques RH dans une approche d'inclusion** (outils, formation des tuteurs d'entreprise, co-accompagnement du stagiaire avec le tuteur de l'entreprise, appui conseil de l'entreprise, clubs d'entreprise ou groupements d'employeurs...). Ce sont souvent de nouvelles alliances qui se créent entre les entreprises et les acteurs de l'inclusion ou les organismes de formation.

La démarche de modules additionnels a une double vertu :

- > **Pour les personnes en formation, elle permet, en complément de l'acquisition d'une certification reconnue** (sur laquelle se « greffent » les modules additionnels), **une démarche pédagogique plus modulaire et donc plus individualisée** et, à travers l'acquisition de compétences complémentaires attendues des entreprises, **une meilleure employabilité ;**
 - > **Pour les entreprises, elle permet d'apporter des réponses à leurs besoins en compétences alors même que ces besoins ne sont pas (encore) intégrés aux référentiels de certification,** à travers des approches évolutives par modules ; elle améliore ainsi *l'adéquation* des parcours de formation à leurs besoins.
- ➔ *Guide n°8 Des modules additionnels pour adapter plus vite les formations et mieux répondre aux besoins des entreprises*

A travers ces différentes pratiques, trois types de parcours se dessinent

- > Des interventions courtes (autour de 2 à 4 mois, 6 mois maximum) dans une logique « booster », portées le plus souvent en propre par le porteur du projet, visant des sorties emploi, formation ou un rattachement durable à des dispositifs de droit commun. Ces projets privilégient le « allers vers », renouvelant les pratiques de repérage, de remobilisation et de « rattachement » de la personne à des solutions de droit commun, d'insertion, d'accompagnement et/ou de formation, en lien avec le Service public de l'emploi et le service public régional de la formation.
- > Des interventions longues (autour de 12 mois), autour de parcours intégrés jusqu'à l'emploi, du repérage à la formation ou l'aide à la création d'entreprise, en passant par des étapes de remobilisation, d'immersion en entreprises ... en intégrant toujours un accompagnement renforcé et en tirant profit d'une diversité de situations d'apprentissage et de modalités pédagogiques, pour assurer la reconnaissance et la montée en compétences des bénéficiaires et leur accès à l'emploi par des voies qui leur soient adaptées.
- > Des interventions plus intensives et s'attaquant aux multi-vulnérabilités, pour des publics très fragiles, personnes en situation de handicap, SDF ... (jusqu'à 15 mois, voire au-delà), entièrement intégrées, dans une logique d'accompagnement global (logement, santé, accès aux droits, reconnaissance et développement des compétences, maîtrise de la langue, emploi) et de coopération territoriale très renforcée.



Conditions de réussite

- > **Proposer des réponses très individualisées, « sur-mesure », souvent définies à l'issue d'une phase de diagnostic à 360°** portant sur les difficultés de la personne **mais aussi sur ses acquis, ses envies et sa motivation.**

Dans cette approche, l'individualisation n'exclut pas le « collectif », au contraire, car l'échange ou l'accompagnement par les pairs constituent un cadre « bienveillant » et propice à la mise en mouvement.

C'est complexe pour les équipes car cela suppose d'organiser des groupes qui avancent ensemble mais en respectant le rythme de chacun et avec des briques qui ne concernent pas nécessairement tout le groupe et souvent des temps individuels de coaching, de bilan et d'appui.

- > **Garantir que les réponses, les briques mobilisées, puissent évoluer au cours du parcours, selon les progressions ou pour prendre en compte la survenue de difficultés.**

Il est indispensable que le contenu et le déroulement du parcours ne soit pas figé et que les durées d'accompagnement ou de parcours

soient flexibles, afin de permettre d'intercaler, parfois dans l'urgence, des interventions visant à prendre en charge une situation nouvelle ou une difficulté ...

Cela suppose une grande capacité d'écoute et d'adaptation de la part des équipes qui assurent l'accompagnement et une capacité à animer un réseau de partenaires susceptibles d'intervenir parfois au pied levé sur une difficulté nouvelle (car dans ces situations, la réactivité de la solution est centrale).

- > **Dédier à la personne un interlocuteur de confiance, fil rouge du parcours, qui assure le suivi d'ensemble, et souvent après la fin du parcours, y compris pendant les 1^{ers} mois en emploi.**

Cet interlocuteur de confiance, **souvent présent dès le « repérage » ou le diagnostic initial, doit avoir le « pouvoir » d'adapter le parcours au fil de l'eau, selon les besoins.**

Il fait le lien avec le conseiller du service public, missions locales ou Pôle emploi, souvent dans le cadre d'un co-accompagnement.

Ces conditions de réussite, très exigeantes, ont conduit un certain nombre de porteurs de projets à **requestionner à la fois leur organisation, la formation de leurs intervenants et souvent leur métier et à nouer de nouveaux partenariats :**

- > **Re-questionner leur organisation et les compétences des intervenants,** coach, formateurs ... afin d'assurer cette (nouvelle) ingénierie d'accompagnement qui suppose de décroiser les approches des intervenants, de modifier les postures d'accompagnement, d'assurer les bons relais. Ces sont les métiers eux-mêmes qui se transforment, ce qui suppose de revoir les référentiels d'activité des professionnels, de former les professionnels à ces nouvelles exigences.
- > **Renforcer la coopération et le partenariat local,** indispensables pour assurer une prise en charge globale, en investissant fortement sur les outils de la coopération (ce qui suppose aussi de définir des modes de contractualisation qui la rende compatible et de donner le temps pour qu'elle se construise).

Les enseignements qui en découlent pour essayer et améliorer les parcours d'accompagnement

Des chantiers à conduire, à partir de ce que révèlent en creux ces actions « sans couture »

1. Assurer autrement le 1^{er} contact pour sortir d'une approche de « prescription » où la personne est passive

- > Cela suppose de repenser le conseil et l'accompagnement : partir des acquis de la personne (compétences acquises), mais aussi de ses difficultés et des opportunités sur le territoire.
 - > La bascule dans un accompagnement par les compétences est centrale pour tous les acteurs impliqués dans ces projets.
- Elle ne s'invente pas. Elle doit s'outiller mais s'accompagner d'actions de professionnalisation.
- > Cela suppose aussi d'améliorer l'orientation en formation et de nouer des partenariats de proximité pour passer la main quand c'est nécessaire à des acteurs qui peuvent prendre le relais pour construire l'ingénierie de projet.

2. Eviter le passage devant de nombreux guichets et les solutions trop souvent « fragmentées »

- > Alors que le premier contact représente une étape charnière pour « franchir le pas » (parfois difficile pour des publics qui ont « décroché » longtemps du système, trop souvent, ces personnes vulnérables doivent passer devant de multiples guichets avant d'être orientées vers des solutions et alors ré-exposer autant de fois leur situation, leurs difficultés mais aussi leurs acquis (et produire autant de pièces administratives).
 - > Ces étapes de « prescription » et les guichets vers lesquels elles renvoient peuvent donner le sentiment de devoir « tout recommencer » de zéro, alors que cette « mise à nu » reste un exercice très difficile pour les plus vulnérables.
 - > Au-delà de cette 1^{ère} orientation, il n'est pas rare qu'après chaque étape, ces personnes doivent repasser devant leur conseiller Pôle emploi ou mission locale, pour adapter la « prescription » et renouveler les Cerfa et autres démarches administratives.
- Souvent d'ailleurs, ce n'est pas le même conseiller qui les suit et ils doivent redire là ils en sont.
- > Le partage d'informations entre acteurs revêt ici une importance capitale et de nombreux projets ont justement travaillé sur ce volet. Pour permettre de « passer à l'échelle » ces nouvelles approches, les outils manquent ou sont encore mal interfacés.
 - > Au-delà de ces outils et partages d'informations, pour certains publics très éloignés de l'emploi, des associations assurent ce chainage complet, pour éviter des aller-retours qui inquiètent ou découragent et qui peuvent aussi alourdir la charge des conseillers du Service public de l'emploi eux-mêmes, sans réelle plus-value. Coopérer, cela peut donc passer par de nouvelles missions confiées aux associations, par une forme de délégation à organiser et dans une articulation forte avec le service public de l'emploi.

3. Retenir, lorsque c'est pertinent, des démarches qui visent à mixer les publics

- > Plusieurs porteurs de projets, organismes de formation ou acteurs locaux font valoir que, pour faire réussir ces publics, la constitution de groupes trop homogènes peut avoir des effets pervers avec le risque de reproduire des « ghettos ».
- > Nombreux plaident pour la mixité des publics, afin de créer des dynamiques de groupe qui s'entraident et ne partent pas tous du même point, avec toujours une attention à prioriser les publics dits vulnérables.
- > Ils évoquent aussi les difficultés à mobiliser ces publics, surtout s'ils ont le sentiment d'un programme « ghetto », et insistent sur un principe de réalité : lorsqu'un groupe peine à se constituer, il est important de démarrer quand même la session, quitte à diversifier le public (ce qui peut conduire à intégrer des publics du niveau bac, dont certains peuvent d'ailleurs être confrontés à l'obsolescence de leur qualification), plutôt que ne pas démarrer la session et risquer de perdre tout le monde.

4. Requestionner le « statut » des personnes et leur indemnisation ou rémunération.

- > Les porteurs de projets soulignent l'impact des changements de statut sur la continuité des parcours.
- > Ces changements peuvent générer des démarches administratives qui peuvent rebuter (alors que le « dites-le nous une fois » tarde à s'installer), des inquiétudes, des difficultés voire des renoncements.
- > La revalorisation de la rémunération de stagiaire de la formation et l'alignement des différentes rémunérations ou indemnisations vers des niveaux convergents est largement salué par les porteurs de projet, les organismes de formation et les acteurs de terrain
- > Mais il reste des passages d'un statut à un autre qui peuvent décourager (par exemple le passage de bénéficiaire du RSA à stagiaire de la formation professionnelle consécutif à l'entrée en formation peut faire craindre une rupture de statut à la fin de la formation).

5. Ne pas négliger les enjeux autour du modèle économique et de financement de ces parcours.

- > Les appels à projets et plusieurs Pactes régionaux d'investissement dans les compétences ont ouvert des espaces pour « inventer » des accompagnements différents, moins formatés, qui s'adaptent aux besoins des personnes, avec un référent fil rouge, acceptant des suspensions puis des reprises plus intenses, permettant d'intercaler des interventions sur un volet plus social, ou de proposer des temps plus longs pour l'acquisition des savoir-socle, des savoir-être ou la reprise de confiance. Et permettant des passages de relais entre acteurs différents au moment le plus opportun, sans que cela ait nécessairement besoin d'être pré-établi au moment où le parcours démarre.
- > Ce modèle s'accommode mal avec un financement basé sur une unité d'œuvre uniforme (souvent l'heure stagiaire) qui conduit à « formater » les accompagnements autour de cadres pré-définis et donc souvent figés.

Or, c'est très souvent le financement « traditionnel » (le plus souvent dans le cadre des marchés publics) des parcours de formation et d'accompagnement. Ces nouvelles approches interrogent aussi la taille critique des projets et le « taux d'encadrement », les modalités de financement et de sélection des opérateurs qui soient compatibles avec les dynamiques de coopération, centrales pour la réussite d'accompagnements complets et chaînés.
- > Les appels à projets ou certains programmes financés dans le cadre des Pactes basés sur l'habilitation de service public (SIEG) ou sur des approches plus « souples » de contractualisation ont permis d'expérimenter des mécanismes de financement nouveaux, favorisant à la fois la forte individualisation et adaptabilité des parcours (sortir des cadres formatés) et la capacité à nouer des coopérations et à favoriser les passages de relais au service de la continuité de parcours.
- > Plusieurs bonnes pratiques présentées dans les guides de capitalisation illustrent ces nouvelles approches, à travers la prise en charge globale d'un service. Ces bonnes pratiques (notamment habilitation de service public - SIEG), reposent sur le principe du financement sur la base du « coût complet » réel de l'ensemble des briques de parcours et un temps long de contractualisation (souvent 5 ans) permettant d'installer des coopérations et des relations interpersonnelles avec les acteurs relais du territoire.
- > L'essaimage et le passage à l'échelle de ces projets innovants paraissent indispensables pour installer des modes de financement qui encouragent les coopérations et une approche globale du parcours et évitent les concurrences entre acteurs (ou la tentation de « garder ses stagiaires » pour garantir son modèle économique).

Les 8 guides de la collection forment un tout, éclairant des composantes essentielles de parcours d'inclusion, pour des personnes très éloignées de l'emploi : repérage, remobilisation, reconnaissance des compétences par des voies adaptées, mobilisation des entreprises, etc.

Réalisés à partir de l'analyse de près de 150 projets ou actions financées dans le cadre du PIC, ces guides témoignent des réalisations les plus significatives à la date des travaux. Ils ne prétendent pas établir un relevé exhaustif ou définitif de « bonnes pratiques » sur chaque thème, mais proposent un cadre analytique susceptible d'aider à en détecter et en enregistrer d'autres à l'avenir. À vous de vous approprier ces éléments et de les enrichir !

Quelles « bonnes pratiques » pour repérer et atteindre des publics dits « invisibles », qui ne franchissent pas ou plus le seuil du service public de l'emploi ? Repérage sur les lieux de sociabilité des personnes, repérage par les pairs ou des acteurs de grande proximité, porte-à-porte, maraude « numérique », etc., sont quelques-unes des pratiques mises en œuvre par les acteurs de terrain, documentées dans le guide n°1.



1



2

Comment remobiliser et réassurer des personnes en grand décrochage sur le marché du travail et qui présentent souvent des multi-vulnérabilités ? Cet axe d'intervention assez neuf dans le champ des politiques publiques a été exploré plus particulièrement via l'appel à projets « 100% inclusion, la fabrique de la remobilisation ». 5 leviers principaux ont été expérimentés par les acteurs de terrain, afin de restaurer chez les bénéficiaires une dynamique d'engagement et de relation aux autres qui tienne dans la durée. Ils sont présentés dans le guide n°2.

Construire des « parcours sans rupture » à destination des publics éloignés de l'emploi est une ambition largement partagée, mais reste souvent une gageure, tant peuvent être nombreuses les causes de décrochage. Le guide n°3 rend compte d'un grand nombre d'actions relevant de cet objectif, mises en place grâce au PIC. Il s'agit de jouer tant sur le contenu et le chaînage des interventions (approche globale et articulée, référent fil rouge, prise en charge des périodes interstitielles...) que sur les outils, les compétences et les organisations (internes et partenariales) permettant d'assurer la continuité des parcours.



3

Donner une nouvelle place aux « bénéficiaires » dans la conception et au fil des parcours : comment concrétiser cette exigence quand les publics visés (jeunes décrocheurs ou personnes réfugiées maîtrisant peu la langue, par exemple) se caractérisent avant tout par l'expérience de formes d'exclusion (plus que de participation) ?

Renouveler les postures et la place de l'intervenant dans l'accompagnement ou la formation, permettre aux personnes de contribuer au sein d'un collectif, coconstruire avec elles une offre de services, faire vivre des comités de bénéficiaires... font partie des pratiques remarquables dont il est rendu compte dans le guide n°4.



4

La reconnaissance de compétences est un axe essentiel des parcours d'inclusion. Le guide n°5 présente des outils (tels que les badges numériques), méthodologies (évaluation croisée, auto-formation accompagnée...), dispositifs (immersifs, ludiques...) ou situations (ordinaires et extraordinaires : pratique sportive, création artistique...), mobilisés par les acteurs pour révéler et développer les compétences de personnes très éloignées de l'emploi par des voies qui leur soient adaptées.



5

Impliquer les entreprises – et plus largement le « monde économique » – dans l'inclusion des personnes les plus éloignées de l'emploi s'impose aujourd'hui comme un levier essentiel.

Le guide n°6 présente des actions concrètes qui permettent d'ouvrir les portes de l'entreprise pour des temps d'« immersion » ou de « formation accompagnée », d'élargir les process de recrutement et d'adapter les conditions d'accueil (tutorat, mentorat, accompagnement pendant les 1ers pas en entreprises... Une condition de réussite de ces projets repose sur de nouvelles coopérations entre les entreprises et les acteurs de l'inclusion pour accompagner les RH d'entreprises dans l'accueil de ces personnes (recrutement, attractivité, intégration dans l'emploi, maîtrise des soft skills).



6

Le guide n°7 fait un focus thématique et présente 9 projets qui utilisent **le sport comme levier d'inclusion** : la pratique sportive, les acteurs spécialisés (associations sportives, clubs et fédérations), parfois les entreprises du sport ou liées au sport, sont mis au cœur des projets, pour repérer des publics « invisibles », remobiliser et aider à lever de premiers freins à l'insertion, développer des compétences transversales et/ou s'insérer dans les secteurs d'activités liés.



7

Adapter plus vite les parcours de formation et mieux répondre aux besoins de compétences des entreprises, un « défi » important pour le PIC.

Répondre « juste à temps » aux besoins des entreprises alors que l'évolution des référentiels de certificat prend nécessairement du temps. Ce guide témoigne de la dynamique de création de 250 modules additionnels. Les grandes tendances pour intégrer les besoins de compétences émergents aux parcours de formation certifiantes. Il détail la méthode retenue et les conditions de réussite.



8



SCANNE MOI

Pour lire les sept guides en intégralité, flashez le QR code ci-contre

ou rendez-vous sur <https://www.extranet-acteurs-competences.emploi.gouv.fr/>



**PLAN
D'INVESTISSEMENT
DANS LES COMPÉTENCES**