



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

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Plan d'investissement  
dans les compétences**

# Faire une nouvelle place aux « bénéficiaires »

de parcours d'insertion

Guide de capitalisation n° 4



# Faire une nouvelle place aux « bénéficiaires » de parcours d'insertion

Ce guide est édité par  
**le ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion,**  
**Haut-commissariat aux compétences.**

Contenus élaborés par  
**le Groupement Amnyos Consultants – Pluricité,**  
à partir des contributions des lauréats ayant témoigné de leur expérience  
et avec l'appui du Haut-commissariat aux compétences.

Conception  
**Vraiment Vraiment**

# Faire une nouvelle place aux « bénéficiaires » de parcours d'insertion

Ce guide documente un ensemble de bonnes pratiques déployées dans le cadre de parcours vers la formation ou l'emploi, visant à donner une nouvelle place aux « bénéficiaires » de ces parcours. Ces pratiques sont celles d'acteurs lauréats des appels à projets « Repérer et (re)mobiliser les publics invisibles », « 100% Inclusion, la fabrique de la remobilisation », « Intégration professionnelle des réfugiés » et « Prépa apprentissage » du Plan d'investissement dans les compétences, et d'acteurs innovants financés dans le cadre des Pactes régionaux d'investissement dans les compétences.

Les 7 guides de la collection forment un tout, éclairant des composantes essentielles des parcours : repérage des personnes, remobilisation, reconnaissance des compétences par des voies adaptées, mobilisation des entreprises, etc. Réalisés à partir de l'analyse d'un vivier de plus d'une centaine de projets ou actions, ces guides témoignent des réalisations les plus significatives à ce stade et s'efforcent de les organiser en grands groupes de pratiques. 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 !

Structuré en deux parties, chaque guide permet deux types d'usages :

→ Vous souhaitez un aperçu rapide des différents groupes de pratiques repérés sur le thème et connaître les enseignements qui en sont tirés, rendez-vous **partie 1**.

→ Vous préférez entrer dans le sujet à travers des exemples de mise en œuvre, rendez-vous **partie 2**, pour un catalogue de bonnes pratiques.

# Préambule

**Le Plan d'investissement dans les compétences (PIC) a posé, notamment à travers l'appel à projets « 100% inclusion », une exigence forte d'« implication des bénéficiaires dans la conception et au fil des parcours »** (cahier des charges de l'appel à projets, article 4.b, consacré aux critères de sélection).

Cet appel à projets s'adresse prioritairement à ceux qui n'accèdent pas aux dispositifs de droit commun (qu'il s'agisse d'accompagnement vers l'emploi ou de formation): jeunes décrocheurs, évoluant en dehors des radars du service public de l'emploi; personnes au chômage de longue ou très longue durée (plus de deux ans); personnes peu ou pas qualifiées, habitant dans des territoires enclavés (quartiers prioritaires de la politique de la ville, zones rurales à revitaliser...); personnes cumulant les difficultés (précarité financière et/ou dans le logement, problématiques de santé diagnostiquées ou non, addictions de quelque nature qu'elles soient, faible maîtrise de la langue, illettrisme ou illettrisme, etc.).

De même, plusieurs Pactes ont investi cet enjeu d'implication et d'engagement des bénéficiaires, notamment à travers les programmes de formation de « pré-qualification », destinés aux personnes éloignées de l'emploi, pas ou qualifiés ou vulnérables.

L'exigence d'implication de ces publics à la conception ou l'amélioration de dispositifs qui les concernent apparaît à la fois comme une nécessité et comme une gageure.

**Une nécessité** d'abord, car, pour les publics les plus en difficulté, se projeter dans un parcours vers l'emploi et donc vers l'avenir, suppose de sortir des approches « classiques », dites de droit commun,

de partir de leurs besoins et de les impliquer, de changer le regard et l'approche.

**Une gageure**, ensuite. Car ces personnes dites « invisibles » ou qui vivent des formes d'exclusion (du fait d'une faible maîtrise de la langue par exemple ou d'un handicap) sont, par définition, non accédant aux droits et réticents à des formes d'engagement. Cela suppose de savoir les atteindre, bien sûr, mais également de les convaincre que leur expérience importe et qu'elles sont légitimes à contribuer, puis de savoir entendre cette expérience et la traduire dans des actions adaptées.

**Pour traduire cette ambition, le Ministère du travail a décidé d'organiser des « Comités de bénéficiaires » dans le cadre de plusieurs appels à projets** du PIC (« 100% inclusion », « maraudes numériques ») pour donner la parole à ceux à qui ces programmes sont destinés, lors de la phase de sélection des projets.

Ces comités ont apporté un éclairage important pour l'analyse des projets, en permettant d'entendre comment les personnes se projettent, leurs attentes réelles, mais également de saisir des points d'achoppement ou micro-paramètres qui font qu'un dispositif trouve ou non son public.

Ils sont toutefois exigeants et souvent complexes à organiser : difficulté à constituer un panel représentatif des publics cibles de l'appel à projets, à dépasser la barrière de la langue dans le cas de la sélection de projets visant l'intégration professionnelle des réfugiés, à créer les conditions d'une réelle participation de chacun en séance et d'une appropriation des projets. **Le design des séances est un facteur clé**, nécessitant des compétences expertes.

Notons la dynamique importante portée par la Délégation interministérielle à l'accueil et à l'intégration des réfugiés (Diair) depuis quelques années, et qui s'est notamment traduite par **la mise en place d'une « Académie pour la participation des personnes réfugiées »**, en lien avec le Haut-commissariat aux réfugiés (UNHCR) et l'Institut français des relations internationales (IFRI), dans le but de préparer des personnes réfugiées à cette participation (par diverses actions notamment la formation).

Au-delà de cette implication des participants lors de la phase de sélection des projets, **un certain nombre d'acteurs, porteurs de projets ou organismes de formation, ont relevé le défi de faire une nouvelle place aux « bénéficiaires »**, à la fois dans la conception et le déploiement des projets, mais aussi dans les parcours eux-mêmes, en les rendant davantage « acteurs ».

Leurs pratiques sont présentées dans ce guide.

Un des marqueurs forts de cette évolution se trouve dans la terminologie retenue. Dans de nombreux projets, on ne parle pas de bénéficiaires, mais de participants (et parfois de « talents », « adhérents », « étudiants », « voyageurs », etc.). Cette terminologie traduit **une évolution dans la posture et l'expérience tant du côté des personnes en parcours que du côté de celles qui les accompagnent** (renommées parfois « boosters », « coachs » ou « révélateurs de talents...).

Le « bénéficiaire » devient un acteur partie prenante du dispositif, au même titre que les intervenants directs. La place accordée aux publics évolue,

il est attendu un engagement de leur part, qui change leur rapport à l'autre et au projet. Cela peut recouvrir un triple objectif :

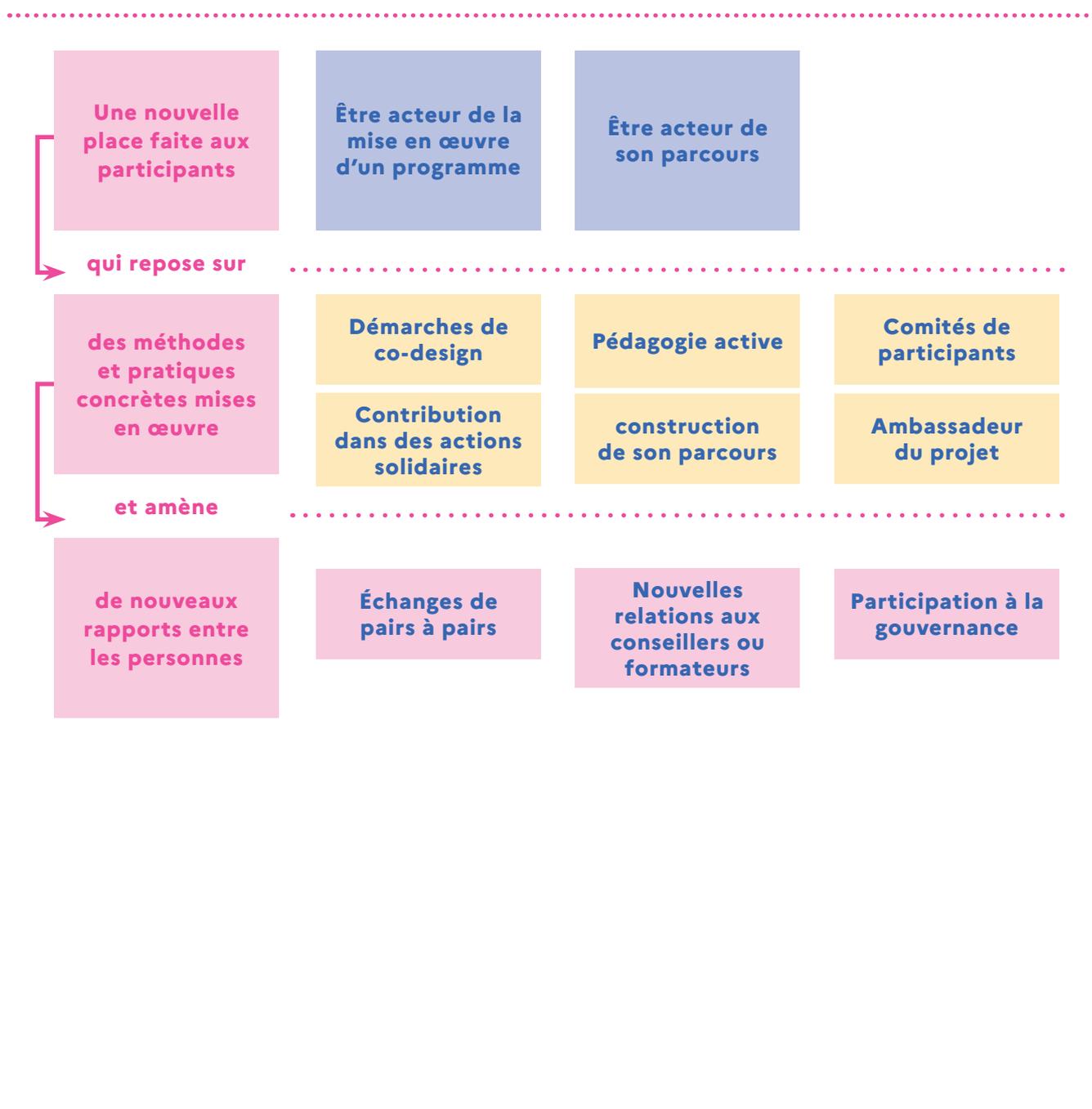
→ Éviter que les accompagnements s'appuient sur des principes trop descendants, qui peuvent déconnecter l'offre de services des besoins des personnes. L'enjeu est de repartir des situations vécues, des besoins effectifs (et parfois immédiats) et des attentes concrètes des bénéficiaires pour mieux concevoir l'intervention.

→ Développer des compétences transférables chez les participants (prise de parole, aisance relationnelle, créativité, etc.), grâce à ce changement de posture des porteurs de projets et des intervenants.

→ Encourager une démarche proactive et autonome, de façon à ce que les participants se saisissent par eux-mêmes des outils disponibles (logique d'*empowerment*).

**Dans ce guide, on ne parlera pas de bénéficiaires, mais bien de participants, terme le plus courant utilisé par les équipes dont les projets sont présentés ici.**

Les pratiques sont diverses. La place donnée aux participants peut s'illustrer à différents moments du projet (conception, amélioration continue...) ou de l'accompagnement et répondre à plusieurs objectifs. Le schéma ci-contre donne un premier aperçu de l'univers de pratiques qui favorisent une implication des publics et engagent de nouveaux rapports entre les parties prenantes d'un projet ou d'une action.



# Sommaire



## Les « bénéficiaires », acteurs de la mise en œuvre d'un programme

- 1 Associer les publics cibles à la construction de l'offre de services



- 2 Faire des « bénéficiaires » les ambassadeurs d'un dispositif



- 3 Donner aux personnes vulnérables leur place dans la gouvernance du projet



- 4 Sortir de la relation « conseiller – bénéficiaire »



- 5 Contribuer au sein d'un collectif de pairs



- 6 S'engager dans des actions utiles sur le territoire



- 7 Renouveler les situations pédagogiques en mettant de côté la posture du « sachant »

## Sources et méthode

**Partie 1**  
**Panorama**

**Partie 2**  
**Bonnes pratiques**

14

26

30

33

36

39

43

22

46

49



# Partie 1

# Panorama

## Les « bénéficiaires », acteurs de la mise en œuvre d'un programme

Les personnes en recherche d'emploi, jeunes ou moins jeunes, impliqués dans ces parcours peuvent être contributeurs à différents moments de la vie d'un projet : dans les phases amont, pour concevoir avec d'autres des services adaptés à leurs situations et besoins ; dans les premières phases expérimentales de déploiement, pour améliorer le parcours ou l'offre de services et/ou la faire connaître à d'autres ; tout au long de la vie d'un projet, dans le cadre d'instances de gouvernance.

Certaines des « bonnes pratiques » présentées sont le fait d'équipes ayant une expérience éprouvée en matière de participation des publics, laquelle est souvent inscrite dans l'ADN même des structures. C'est le cas pour des acteurs historiques du champ

de la lutte contre la pauvreté (comme ATD Quart-Monde) ou de toute jeunes structures (comme l'association Entourage et ses « Comités de la rue »).

D'autres équipes lauréates, sans expérience préalable, ont saisi l'opportunité ouverte par le Plan d'investissement dans les compétences pour expérimenter de premières formes *ad hoc* de mobilisation des personnes relevant de leurs publics cibles (jeunes décrocheurs, personnes réfugiées, personnes en grande précarité...). L'objectif était de concevoir et/ou de déployer avec davantage de « justesse » leur projet. Ces équipes ont pu, le cas échéant, se faire accompagner par des tiers experts de la participation.

### 1

## Associer les publics cibles à la construction de l'offre de services

**L'implication des participants dans l'élaboration d'un projet apparaît essentiel afin de s'assurer qu'il réponde à leurs besoins et situations, en particulier pour des publics peu en contact avec les acteurs de l'insertion (décrocheurs, « invisibles »...).** Elle peut porter sur la définition de l'offre de services, sur les manières de repérer ou de communiquer auprès du public visé, sur la posture, le rythme et les moments à privilégier, etc., et permet bien souvent de concevoir des modalités d'intervention plus adaptées, qui n'auraient pas été envisagées sans ce regard croisé.

Le design thinking, co-design ou design participatif est une méthode visant à inclure le bénéficiaire dans la construction de la solution qui lui est destinée. Elle s'appuie sur l'expérience de l'utilisateur pour répondre au mieux à ses besoins et attentes.

*Le projet « Etincelle » porté par la Fondation des Apprentis d'Auteuil (AAP 100% inclusion) > p. 27*

a mobilisé sur plus de 6 mois un groupe de jeunes (orientés par la Mission de Lutte contre le Décrochage Scolaire-MLDS) pour identifier les meilleurs moyens de toucher d'autres jeunes dits « invisibles » c'est-à-dire évoluant en dehors des radars des services publics de l'emploi locaux.

Il s'agissait de prendre appui sur la vie quotidienne de ces jeunes, leurs déplacements, les personnes avec lesquelles ils sont en contact, pour concevoir des modalités de repérage et de prescription adaptées, ensuite consignées dans un guide pratique appropriable par les équipes de terrain.

*Le projet « APP'EE » porté par Amnyos (AAP 100% inclusion) > p. 28* s'appuie notamment dans l'accompagnement sur un jeu de cartes *ad hoc*, dans lequel les jeunes doivent s'identifier à des héros. Les structures membres du consortium ont d'abord testé le jeu auprès de jeunes (à l'époque) en sortie de Garantie Jeunes. Cette sollicitation,

dès les phases préparatoires du programme, a permis que soit mis en place un outil d'emblée adapté aux premiers bénéficiaires entrant en parcours (évolution du design des cartes et proposition de héros plus familiers des participants).

Engager une démarche de *design thinking* appelle a minima deux prérequis :

→ **être en mesure de mobiliser des personnes représentatives des publics cibles** (repérer et atteindre des jeunes dits « invisibles », réussir à convaincre des personnes vivant des situations d'exclusion de venir participer...) au moment de la genèse du projet ;

→ **être en mesure de modifier les actions imaginées initialement**, afin de prendre en compte les retours et améliorations suggérées par les participants. Il résulte toujours d'une telle démarche des évolutions entre l'idée initiale et la mise en œuvre effective du projet, afin de mieux répondre aux besoins et situations des publics visés, ce qui a des impacts sur la temporalité des projets.

Ce type d'action peut nécessiter un engagement sur un temps long (plusieurs mois pour favoriser les itérations et la possibilité d'intégrer réellement les participants dans la démarche) et suppose, du côté des équipes, de laisser une grande liberté de réflexion aux participants. La mobilisation de professionnels de la méthodologie du *design thinking* est un plus, car cela offre un cadre à la fois formel et innovant aux échanges, et permet surtout de mettre à un même niveau l'ensemble des parties prenantes, que ce soit les porteurs de projet/accompagnateurs ou les participants mobilisés.

**La participation de potentiels « bénéficiaires » en amont du déploiement des projets (co-design) est encore relativement rare dans les projets analysés. Toutefois, les équipes lauréates ont plus régulièrement suscité une telle participation en cours de déploiement des projets, en vue de les améliorer pas à pas.** Cela passe par des consultations régulières des participants en cours d'accompagnement, ou l'intégration de ces derniers dans des démarches d'évaluation en continu.

Dans le projet « *L'École des cuisiniers migrants* » (AAP Intégration professionnelle des réfugiés)

► p. 29 porté par l'organisation du même nom, le porteur relève fréquemment l'avis des participants et l'utilise pour réajuster le contenu. Leur sens critique est recherché et développé. Des questionnaires Kahoot individuels sont utilisés, dont les résultats donnent lieu à des discussions collectives. Le programme évolue à partir des retours de chaque promotion. Ce projet qui accompagne des réfugiés de différentes nationalités montre assez que la barrière de la langue peut être dépassée dans ces démarches.

De même, des équipes ont pensé des modalités adaptées pour permettre le recueil d'expériences des personnes accompagnées, en situation de handicap.

Dans le cadre du projet « *Club Motiv'Action* », porté par l'Association pour personnes en situation de handicap APSH 34 (AAP 100% inclusion), l'équipe-recherche réalise un travail de diagnostic des besoins des bénéficiaires (appelés « adhérents ») afin d'identifier les leviers permettant de favoriser l'insertion professionnelle du public ciblé. Les adhérents sont interrogés et leurs opinions collectées. Leur parole est valorisée, ce qui permet également de renforcer la relation de confiance entre les équipes et les bénéficiaires.

**Les modalités de consultation** peuvent être variées pour recueillir les avis des participants. Sont par exemple mobilisés :

→ des questionnaires en ligne à destination de l'ensemble des participants,

→ des entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon (avec l'objectif de représenter la diversité des participants).

Afin qu'elle porte tous ses fruits, cette approche nécessite du temps, de l'agilité et une réelle capacité d'écoute du côté des professionnels et un espace d'expression suffisamment libre et bienveillant pour les participants.

Notons que pour s'assurer du caractère pérenne et régulier de cette participation, certaines équipes ont mis en place des instances dédiées (« comités de rue », « parlement de jeunes », etc.), comme cela est illustré *infra*.

## 2

## Faire des « bénéficiaires » les ambassadeurs d'un dispositif

**Les participants peuvent être mobilisés pour identifier des publics qui pourraient à leur tour bénéficier de l'action.** Le participant entre dans un rôle de repérage et de prescription pour son entourage, avec l'idée que le bouche-à-oreille peut agir comme un moyen efficace de toucher des publics qui ne sont pas captés par ailleurs par les prescripteurs traditionnels (service public de l'emploi, acteurs sociaux...). En parlant à leurs pairs, les publics vont utiliser des codes et vocabulaires plus adaptés et s'appuyer sur l'expérience vécue pour convaincre. Si cette nouvelle posture s'observe sur de nombreux projets, certains sont allés un cran plus loin pour inciter les participants à se saisir pleinement de ce rôle. On peut citer :

*Le projet « Le Fil d'Ariane » porté par l'Association du lien interculturel familial et social (AAP Repérage des invisibles) > p. 31* met cette prescription de pair à pair au cœur de son intervention. Les personnes accompagnées (des jeunes en situation irrégulière, évoluant dans des milieux violents, souffrant d'addiction...) s'engagent en contrepartie à inviter d'autres personnes de leur entourage qui seraient dans le besoin : ils sont aidés dans un premier temps, puis ils aident en retour. Ils deviennent alors bénévoles de l'association, et les liens sont perpétués avec l'équipe encadrante. Les jeunes accompagnés assurent la visibilité de l'association sur les réseaux sociaux, grâce à leurs publications et stories Instagram.

*Le projet « Repérage et mobilisation des jeunes de la communauté rom », porté par le CEMEA (AAP Repérage des invisibles), s'attache à aller vers des jeunes de la communauté rom grâce à la mobilisation de services civiques qui en sont (en partie) issus. La mobilisation de jeunes ayant des parcours ou caractéristiques sociales proches des publics cibles amène une plus grande proximité*

et une confiance, qui facilitent l'entrée en parcours d'insertion.

*Le projet « MLL Go », porté par la Mission locale du Lunevillois (AAP Repérage des invisibles), a développé une application qui permet le repérage par les jeunes, en prenant comme modèle le parrainage de "Pokémon GO" : chaque parrainage par un jeune d'un autre jeune relevant du « public cible » rapporte des points au premier ; celui au score le plus élevé gagne et choisit un prix parmi une sélection (ex : financement d'heures de conduite).*

On peut distinguer deux logiques dans cette mobilisation de pair à pair : soit il s'agit d'une partie intégrante du projet, voire d'une condition pour y participer, soit les participants sont simplement encouragés à se mobiliser (avec des processus d'incitation matérielle ou non). Dans le second cas, l'encouragement peut généralement s'appuyer sur la redevabilité ressentie par les participants, qui veulent « rendre au projet » ce qu'il lui a apporté, dès lors qu'ils en sont satisfaits.

**Le guide n°1 > (Repérer les « invisibles »)** aborde plus en détails cette modalité de sourcing des publics, le plus souvent combinée à d'autres modalités dans le cadre des projets.

**Les participants peuvent également être mobilisés à des fins de communication.** Ils sont sollicités pour partager leur expérience, généralement à l'issue de leur parcours, plus occasionnellement en cours d'accompagnement.

Les participants du *projet « LinkedOut » porté par l'association Entourage (AAP 100% inclusion) > p. 32* sont régulièrement mobilisés pour communiquer sur le projet. Dès l'entrée en parcours, l'équipe évalue avec chaque candidat leur capacité à le faire et demande leur accord.

Une telle démarche requiert de **prendre le temps d'expliquer aux participants les enjeux de leur mobilisation, de les accompagner, voire de les former.** Le cas échéant, cela peut produire des bénéfices importants pour les personnes en parcours :

- une amélioration de la confiance en soi;
- développement de compétences (prendre la parole en public, structurer un discours...);
- une plus grande visibilité, non plus en tant que « demandeur d'emploi », mais en tant que partie prenante d'un projet collectif.

Pour les équipes, cela permet d'incarner leur action et de participer à sa promotion. Il est régulièrement mis en avant que les témoignages de participants sont plus parlants et efficaces qu'une communication institutionnelle. Il faut cependant être vigilant à ne pas imposer ce type de contributions.

Cela peut s'avérer contre-productif dans le cadre de l'accompagnement, avec une potentielle mise en échec difficile à surmonter. Il convient au contraire de s'assurer que chaque volontaire ait bien la possibilité de prendre la parole dans une telle démarche, afin qu'elle ne soit pas centrée sur un seul ou quelques bénéficiaires.

### 3

## Donner aux personnes vulnérables leur place dans la gouvernance

Dans plusieurs projets, les participants ont été impliqués dans la gouvernance du projet. Ils peuvent être intégrés aux instances décisionnelles pour discuter et acter des orientations du projet et/ou faire remonter des informations de terrain, afin que les porteurs ne soient pas déconnectés du public qu'ils accompagnent.

**L'implication structurée dans le cadre d'une instance est la garantie qu'elle est sollicitée de manière pérenne et régulière.** Cela évite le phénomène de consultation ponctuelle qui produit souvent peu d'effets de long terme.

Elle prend des formes variées, à l'échelle des projets analysés.

Dans le projet « Territoires Partagés », porté par l'Association des Amis de Jean Bosco (AAP 100% inclusion), une ou deux personnes par promotion participent au Conseil Participatif, modèle inspiré des Conseils à la Vie Sociale du champ médico-social, lieux d'échanges, d'expression et d'écoute. Ce Conseil Participatif donne son avis et fait des propositions sur toute question intéressant le fonctionnement du projet.

L'Habilitation de Service Public « 1<sup>er</sup> niveau de qualification », portée par la Région Nouvelle Aquitaine (PACTE), prévoit la mise en œuvre de Comités d'usagers. L'objectif est de recueillir l'avis des bénéficiaires pour dégager des pistes d'amélioration et de réajustement.

Plusieurs points méritent une attention particulière à propos des conditions de mise en place de tels comités :

→ **Tous les participants ne souhaitent pas s'impliquer dans le projet, au-delà de leur propre parcours. Il est important de s'assurer que les personnes impliquées sont volontaires.**

→ **Il est difficile d'avoir une représentation réelle des différents publics accueillis, dans de telles instances. Il est nécessaire de bien définir les attentes liées à cette participation.**

→ **Il ne sera pas toujours possible de suivre les propositions ou suggestions émises par les participants. Cela peut créer des frustrations, voire mettre en danger le projet. Là encore, il est nécessaire que le rôle et les marges de manœuvre soient définis en amont.**

**La préparation des participants à ce rôle** est utile, afin que le cadre soit connu et de faciliter la compréhension (formation, outils...).

Au-delà d'instances dédiées au déploiement et au suivi du projet, certaines équipes impliquent les publics dans la gouvernance même de leur association.

*L'association Entourage porteuse du projet « LinkedOut » (AAP 100% inclusion) > p. 32,35* s'appuie sur un « Comité de la rue », composé de personnes en situation de précarité, pour développer de nouvelles idées, tester des solutions, etc. Le Comité se réunit tous les 15 jours. Un représentant du Comité est membre du bureau de l'association, afin de faire remonter très facilement ses positions et avis.

*ATD Quart Monde, porteur du projet « Osons les Savoirs d'Expérience de l'Exclusion » (AAP 100% inclusion) > p. 45*, s'appuie sur les participants pour mener des actions et s'impliquer dans les instances de gouvernance. C'est une dimension constitutive du Mouvement ATD Quart Monde. La gouvernance de l'association implique tous les volontaires, chaque participant pouvant y contribuer.

Ces démarches permettent de s'assurer que la vision des participants est réellement prise en compte dans l'ensemble des décisions de l'association. Cela évite une déconnexion avec la réalité du terrain.

Elles sont plus ou moins faciles à concrétiser, avec les mêmes points d'attention que précédemment :

→ relatifs aux **modalités de sélection des participants aux instances** d'une part (il est important que les personnes soient volontaires, mais il faut limiter les profils similaires pour garantir une représentation des différents publics bénéficiaires);

→ et à la **définition du rôle des participants** d'autre part (il faut être transparent, l'avis des participants ne sera pas toujours suivi par les instances; si cela peut créer de la frustration, c'est aussi un moyen pour les équipes projets de mettre l'accent sur les contraintes qui pèsent sur la décision et qui peuvent empêcher la mise en place de certaines actions).

**Il est également fondamental de bien penser le retour d'informations vers les bénéficiaires des parcours** : est-ce que leur représentation dans les instances à vocation à faire redescendre les éléments issus des instances de gouvernance ? Selon quelles modalités ? S'il n'y a pas de réponse unique à ces questions, il est important de bien les avoir en tête.

Enfin, **la question de la temporalité de l'implication est centrale**. Les personnes en parcours peuvent l'être pour 12, parfois 15 mois. Celles qui participent aux instances deviennent rapidement des « ex-participants ». Les modalités de renouvellement des représentants des bénéficiaires sont donc à prévoir d'emblée, afin que la représentation ne s'arrête pas à chaque sortie de parcours.

Pour finir, relevons qu'un projet a poussé le plus loin cette exigence et ambition de participation des « bénéficiaires », en en faisant un des deux piliers structurants des parcours qu'il propose à des jeunes en grand décrochage, en vue de leur « reconstruction » :

*Le projet « Sup de Sub » porté par La Fabriks (AAP 100% inclusion) > p. 34* prend appui sur « la force émancipatrice » de la pratique artistique et de la connaissance des arts, d'une part; et sur la pratique de la démocratie directe, d'autre part, via la mise en place d'un « Parlement des étudiants ». Ce Parlement est central dans la vie du projet. C'est à la fois le lieu où apprendre ou réapprendre à communiquer de façon non violente et à construire des compromis; et l'instance favorisant la réflexivité des participants et l'appropriation de leur parcours.

# Les « bénéficiaires », acteurs dans leur parcours

La posture du participant « acteur », plutôt que simple bénéficiaire de « solutions » qu'on lui prescrit, amène une évolution de la relation à l'accom-

pagneur et/ou au formateur, à son parcours et souvent à ses pairs. Ces points seront abordés tour à tour, en prenant l'exemple de plusieurs projets.

## 4

### Sortir de la relation « conseiller – bénéficiaire »

La nouvelle place faite aux « bénéficiaires », renommés, fonction des projets, « talents », « étudiants », « adhérents », etc., implique parallèlement un changement dans le rôle et la posture du conseiller ou de l'accompagnateur.

**Certaines équipes n'hésitent pas à parler d'un nouveau métier** et mettent parfois en place en interne des formations de leurs intervenants.

Dans le projet « Dest'1 » porté par Vitamine T (AAP 100% inclusion) > p.37, le coach est l'acteur central des parcours, depuis les toutes premières phases de repérage de personnes en « grand décrochage » par rapport à l'emploi ou la formation. Formé et outillé en conséquence, il établit un nouveau type de relations avec la personne repérée. Sa capacité à agir très vite sur le sujet qui est important pour la personne est à la base du lien de confiance et de la dynamique de remobilisation.

Dans le projet « Réalise tes Rêves », porté par l'Institut Catholique de Lille (AAP 100% inclusion) > p. 38, les équipes nomment « révélateurs de talents » les personnes en charge de l'accompagnement. Derrière le changement de termes, il y a l'idée de changer la posture et l'expérience des personnes accompagnantes et accompagnées. « Posture de confiance et proximité », « posture horizontale et implication » font partie des principes résumant le changement, traduits très opérationnellement dans le projet.

Sans toujours le marquer par un vocable nouveau, dans beaucoup de projets le rôle du conseiller ou de l'accompagnateur se trouve en fait peu ou prou

modifié. Il s'agit d'adopter un rôle de « médiateur » ou de « facilitateur », à même d'entendre et de répondre à des besoins exprimés. Cela passe par la création de conditions favorables à l'expression des besoins dans le cadre des parcours.

Dans le projet porté par l'association *La tribu de Tachenn* (AAP Repérage des invisibles), les équipes restent dans l'observation et dans le dialogue avec le participant, en respectant son rythme et son silence. Le projet accompagne des jeunes marginalisés, qui n'ont pas de ressources fixes ni de logement. Le travail sur les compétences n'est pas effectué dans un cadre formalisé à un instant T, il se fait au fil des discussions que le jeune voudra avoir, avec les membres de l'association ou la psychologue. Parfois, les jeunes choisissent de ne pas s'exprimer ou de rester à l'écart, rien n'est fait pour les contraindre à la parole, si ce n'est les repas qui constituent une invitation à l'échange. Ce projet est présenté plus en détails dans le guide n°2 > (Remobiliser les décrocheurs).

Dans le projet « TEAME », porté par Plateforme i du Groupe SOS (AAP 100% inclusion), les jeunes sont au cœur de l'action. Ils construisent leur dispositif. Le cadre est le même pour tout le monde, mais il est destiné à faciliter l'autogestion. Le référent pédagogique à un rôle de facilitateur : il aide à éclairer les choix, à anticiper leurs conséquences, mais n'influence pas. Chaque participant fixe, en début de programme, des objectifs personnalisés : renouer avec le monde des adultes, définir un projet professionnel précis et réaliste, confirmer un projet professionnel à travers un stage, etc.

Ce nouveau type de relations entre accompagnateurs et participants repose sur **une proximité et des échanges réguliers**, avec la nécessité de construire une relation de confiance dans la durée, en partant d'abord des besoins et attentes des personnes, plutôt que d'un cadre imposé.

Dans cette perspective, beaucoup de projets ont développé une offre de services par briques, avec des thématiques et des modalités d'intervention différentes, afin d'être en mesure de répondre aux besoins et attentes de chacun. Il s'agit alors de laisser au maximum les personnes être acteurs de leur parcours, en leur donnant la **possibilité de choisir les briques/actions** auxquelles elles vont participer. Cela est d'autant plus important que les bénéficiaires ont souvent eu des parcours de vie très distincts, que leur situation présente de grande précarité ne suffit pas à gommer. C'est tout particulièrement le cas pour les personnes réfugiées.

*Le projet « Adventus », porté par Défis Emplois Pays de Brest (AAP Intégration professionnelle des réfugiés), ne propose pas d'accompagnement*

standard. Il s'inscrit dans une posture de médiation et de soutien au participant sur l'ensemble de son parcours en lui proposant des outils, des solutions et des actions supports, tout en le laissant choisir.

*Le projet « Rising », porté par Grenoble Alpes Métropole (AAP Intégration professionnelle des réfugiés), propose une individualisation poussée des parcours d'accompagnement. Permises par l'éventail très large d'interventions proposées à l'échelle de l'ensemble des partenaires du projet, cette individualisation doit servir un parcours sans rupture adapté au profil (âge, statut...), aux (formation, emploi, étude...) et aux difficultés de chacun (freins périphériques, montée en compétences...). L'approche nécessite une grande souplesse et adaptabilité des intervenants, qui doivent intégrer un nombre de personnes variable d'une session à l'autre, en fonction des demandes des participants. La coordination entre les intervenants devient alors un sujet clé pour le porteur de projet.*

Ce point est largement développé dans **le guide n°3 > (Construire des parcours sans rupture)**.

## 5

## Contribuer au sein d'un collectif de pairs

Plusieurs projets valorisent l'implication des participants au sein d'un groupe de pairs, voire des temps de pair-à-pair, avec l'idée que chacun puisse mettre ses compétences au service des autres. Cela permet à la fois un partage d'expériences, mais également une montée en compétences des participants impliqués et une valorisation de soi et de ses capacités.

*Le projet « LH Coaching » porté par la Mission locale du Havre (AAP 100% inclusion) > p. 40 articule un accompagnement individualisé et la contribution de chaque jeune à un collectif. Au lancement d'une cohorte (24 jeunes), la feuille de route est blanche et ce sont les participants qui construisent les actions et projets de remobilisation, de A à Z. L'idée est de partir des appétences et des talents repérés au sein du groupe, pour réussir la phase de remobilisation.*

Ce principe d'élaboration collective d'un programme ou projet, à l'échelle d'une cohorte de jeunes, est aussi au cœur des parcours *« TEAME », porté par Plateforme i du Groupe SOS (AAP 100% inclusion) ou des parcours « Sup de Sub » porté par La Fabriks (AAP 100% inclusion) > p. 34.*

*Dans le projet « L'Activateur de compétences » porté par CHEOPS (AAP 100% inclusion) > p. 41, un dispositif de pair-aidance est mis en place à mi-parcours (autour de 6-7 mois). Les premiers mois d'accompagnement permettent de « sécuriser le groupe » : les participants échangent et apprennent à se connaître, développant au fil de l'eau un sentiment d'appartenance. En parallèle, ils entament un travail de reprise de confiance en soi via les ateliers proposés. À partir du sixième mois, ils sont invités à aider leurs pairs sur un sujet de leur choix (passions, domaines d'expertise, talents...).*

Le projet « Horizons » porté par les Compagnons bâtisseurs (AAP 100% inclusion) > p. 42 accompagne des publics marqués par la précarité. L'approche retenue est de commencer par impliquer les personnes sur des tâches simples et gratifiantes : des travaux de bricolage dans son propre logement, des travaux de réhabilitation dans le cadre de chantiers solidaires, rassemblant volontaires et habitants d'un quartier. Le « faire ensemble » est un levier important de remobilisation, dans les parcours proposés.

Dans le projet « ACOPAD », porté par la Région Provence Alpes Côte d'Azur (Pacte), la formation inclut un travail sur le sentiment d'appartenance au groupe. Il s'agit d'être attentif et d'accompagner le développement d'une dynamique de

groupe, pour des personnes souvent très isolées et qui ont peu l'habitude du collectif. Le dispositif inclut par exemple la prise en charge du déjeuner, pris en commun pour créer un temps d'échanges informels entre la formation et le quartier. Ces temps sont gérés spécifiquement par un animateur, qui en fait un moment d'apprentissage différent. Dans la même perspective, l'équipe a particulièrement soigné les espaces, leur propreté et leur convivialité.

D'autres exemples sont présentés dans le guide n°2 > (Remobiliser les décrocheurs de l'emploi et de la formation), la dimension collective étant fréquemment utilisée par les porteurs dans une perspective de réassurance et d'engagement des personnes dans leur parcours.

## 6

# S'engager dans des actions utiles sur le territoire

Un autre ensemble de pratiques amène, de la même façon, à modifier la place et la posture des personnes en parcours d'insertion. **Les mettre en situation de contribuer à des actions utiles à d'autres, dans leur quartier ou sur le territoire, les sort de facto d'une position de simple « bénéficiaire », en leur permettant de devenir eux-mêmes des contributeurs.**

Comme le rapporte un porteur, il s'agit de « retrouver quelque chose à raconter » dont on peut être fier. La participation à des projets solidaires ou de transition écologique sur son territoire est une modalité d'accompagnement mobilisée par plusieurs projets.

L'enjeu est d'abord d'améliorer le regard sur soi-même et l'estime de soi grâce à cet engagement. En prenant conscience qu'ils sont capables de réaliser des choses dont ils sont fiers, les participants modifient leur regard sur eux-mêmes et leur volonté puis capacité à s'inscrire dans un parcours d'insertion. Cet engagement permet également de développer (ou révéler) des compétences, grâce

à des situations d'apprentissages qui se distinguent de l'apprentissage descendant traditionnel.

Des « projets fédérateurs » sont par exemple mis en œuvre tout au long de la prépa « Métiers de nos territoires » porté par le CFA du même nom (AAP Prépa apprentissage). Ces projets doivent permettre de travailler sur l'engagement citoyen/solidaire, mais aussi sur des thématiques que les jeunes pourront mobiliser dans leur future vie professionnelle (notamment sur la création d'entreprise).

La Prépa « Apprentis solidaires » porté par l'AFEV (AAP Prépa apprentissage) > p. 44 met au cœur de sa proposition la participation des jeunes à des projets solidaires. Environ 50% du temps des jeunes est dédié à ces projets. Cela suppose un très bon ancrage territorial et de développer un réseau d'associations en mesure d'accueillir tous les jeunes, ce qui peut se révéler compliqué. Les projets permettent aux jeunes d'avoir une action positive et de développer des compétences transférables.

Le projet « Brigade pour l'inclusion positive » porté par la Mission locale Est à la Réunion (AAP 100%

*inclusion*) propose de la même façon aux jeunes en parcours, qui connaissent des difficultés sociales et professionnelles, des actions solidaires et humanitaires sur le territoire.

Dans le projet « 100% Transition » porté par l'association *Osons ici et maintenant (AAP 100% inclusion)* > p. 45, l'engagement tourne principalement autour des questions de transition écologique. Les jeunes accompagnés ont souvent vécu un décrochage scolaire, des échecs ou une mauvaise expérience de leur scolarité (harcèlement, par exemple). L'enjeu pour l'équipe est à la fois de travailler sur un changement d'état d'esprit et sur une montée en compétences (prise de parole, aisance relationnelle, audace, créativité) en vue de permettre un changement dans la situation du jeune. Un des outils utilisés dans le cadre des

parcours est le service civique d'initiative, qui met le jeune en position de co-construire une mission d'intérêt général, au service du territoire et de la transition écologique.

**Les actions développées dans ce cadre s'appuient généralement sur des partenaires locaux, issus notamment du monde associatif.** Pour être mis en œuvre auprès de l'ensemble d'une promotion, le porteur doit d'abord réaliser un état des lieux du secteur associatif sur le territoire, puis se mettre en lien avec ces acteurs pour construire des partenariats permettant un accueil temporaire des participants au programme. Construire un réseau de partenaires permet de proposer différents types d'engagement aux participants pour répondre à leurs attentes différenciées.

## 7

## Renouveler les situations pédagogiques en mettant de côté la posture du « sachant »

Le recours à des pédagogies actives pour changer le rapport à l'apprentissage constitue un autre ingrédient mobilisé par les équipes. Il n'est plus question d'une relation d'apprentissage traditionnel maître/élève ou savant/profane. **Ici, le participant est acteur de ses apprentissages.** Un grand nombre de situations peuvent être travaillées pour devenir le vecteur d'apprentissages conscients. **L'expérience de chaque participant est remise au centre.** Cela implique là aussi un changement de posture de l'accompagnateur ou formateur. Le formateur devient un médiateur entre le bénéficiaire et l'apprentissage.

Ce renouvellement des cadres de l'apprentissage peut se révéler particulièrement important pour des personnes ayant connu des échecs scolaires, des personnes peu ou pas qualifiées présentant une moindre appétence à se former, et plus généralement les personnes en grande difficulté d'insertion professionnelle ciblées dans les programmes du Plan d'investissement dans les compétences.

Un certain nombre de projets font appel au principe et méthodes de la pédagogie active. A minima, deux projets se distinguent par une démarche particulièrement cohérente et complète :

→ « *Sup de Sub* », porté par la *Fabriks (AAP 100% inclusion)* > p34, qui se présente comme une « école d'autodidaxie », dont l'objectif prioritaire est « d'apprendre à apprendre par soi-même » ;

→ « *[Re]connaissances* », porté par l'association pour la promotion du label APP *Ateliers de pédagogie personnalisée (AAP 100% inclusion)* > p. 48, dont l'objectif est d'expérimenter sur quatre territoires le dispositif « Apprenant Agile », un mode d'accompagnement et une ingénierie pédagogique permettant de développer l'autonomie d'apprentissage chez les participants.

Dans ce second exemple, la démarche se fonde sur l'idée que **la personne construit ses connaissances et compétences par le biais de l'expérimentation,**

**de la découverte.** Les parcours sont donc conçus de façon à ce que les participants évoluent dans des contextes porteurs de potentiels d'actions, d'enjeux, de choix, de responsabilité et de prises d'initiative. La posture des référents de parcours et référents « cartographes » relève dans ce cadre de la facilitation. Leur rôle est de provoquer des questionnements, d'ouvrir des opportunités de rencontres, d'outiller, mais c'est toujours l'apprenant qui est force de proposition.

→ Le projet « *Osons les Savoirs d'Expérience de l'Exclusion* », porté par ATD Quart Monde (AAP 100% inclusion) ► p. 47 amène à sa façon, également, à renouveler les postures et la place des participants dans l'apprentissage. OSEE a pour objectif d'accompagner des personnes très éloignées de l'emploi et très peu qualifiées dans la formalisation de leurs savoirs de vie liés à l'exclusion et de leurs compétences d'engagement, pour favoriser leur accès à des formations qualifiantes dans les métiers de l'animation, de l'intervention sociale, de la médiation et de la petite enfance. **Le projet s'appuie sur les savoirs expérientiels des personnes.** L'accompagnateur/formateur n'est plus considéré comme le seul détenteur de savoirs à transmettre aux participants. Un accent important est mis sur l'identification, la caractérisation et la valorisation des compétences acquises par le vécu de situations d'exclusion et/ou de pauvreté.

Dans beaucoup de projets, le renouvellement des situations et cadres de l'apprentissage amène à donner davantage de place aux participants. On se rapportera au **guide n°5 ► (Reconnaître les compétences par des voies adaptées aux personnes très éloignées de l'emploi)** pour des illustrations complémentaires.

Citons par exemple le projet « GEA Somme », porté par la région Hauts de France (Pacte), dont un des objectifs est de rendre le stagiaire « acteur » de sa formation. Cela passe principalement par la manière de construire les objectifs de la formation. Aucun profil de poste ni référentiel de formation n'est construit en amont. Le référentiel est co-construit (par l'entreprise, le stagiaire, le CFPPA) sur la base d'une analyse du travail (par le stagiaire notamment) et d'une négociation sur les activités.

Plus généralement, les « actions de formation en situation de travail » (AFEST) se rapproche d'une certaine façon de ces pratiques, qui renouvèlent la posture et la place du bénéficiaire dans l'apprentissage. Supposant (par construction) un engagement fort de l'entreprise accueillant la personne en parcours, plus précisément d'un salarié assurant la fonction de « tuteur », le choix a été fait de ne pas présenter les expérimentations de type AFEST ici, mais dans **le guide n°6 ► (Construire de nouvelles relations aux entreprises).**

## Quels enseignements peut-on tirer de ces pratiques ?

Cette nouvelle place faite aux « bénéficiaires » dans un certain nombre de projets change le rapport qu'ils ont à leur accompagnement et aux professionnels avec lesquels ils interagissent.

Ces évolutions dans les rôles et postures tant des accompagnants que des accompagnés ont plusieurs effets directs, notamment :

- une meilleure capacité à capter des publics « hors radars », grâce à des actions plus attractives et des approches reprenant les codes des publics cibles;
- une meilleure adaptation de l'offre de services aux besoins, situations et attentes des participants;
- un développement de compétences, à travers des implications plus fortes, qui nécessitent un changement de positionnement pour les participants;
- une amélioration de la confiance en soi, grâce à cette reconnaissance de leur apport dans les projets et les parcours.

Pour que ce changement soit réellement opérant, plusieurs conditions doivent cependant être remplies :

→ Il faut faire la différence entre une déclaration d'intention de participation et une mise en œuvre réelle. **La participation des personnes en parcours ne se décrète pas : il faut s'attacher à la construire, la mettre en œuvre pas à pas, l'accompagner.** Cela peut notamment passer par des plans d'actions concrets, qui détaillent les différentes étapes et les objectifs de cette participation.

→ Une participation ponctuelle ne produit pas des effets de long terme et n'entraîne pas une évolution des postures et pratiques. **Il est important de penser cette participation sur un temps long**, ne serait-ce que pour organiser le renouvellement de ceux qui participent (suite à des sorties positives vers l'emploi par exemple), mais également pour se donner le temps de convaincre les publics les plus éloignés, décrocheurs, invisibles, « hors radars », qu'ils sont légitimes à contribuer.

→ La posture des intervenants est à cet égard central ; ils doivent donner confiance, privilégier une posture « côte à côte », être des facilitateurs ou coachs et savoir aller chercher la participation de chacun.

Nulle recette unique, cependant. Il est dans tous les cas important de tenir compte de la diversité des publics et des situations, et de ne pas chercher à imposer la participation : il s'agit plutôt de chercher à la rendre « désirable », voire à terme évidente.

# Partie 2

# Bonnes pratiques

## 1

# Associer les publics cibles à la construction de l'offre de services



## Objectifs

- S'assurer que l'offre de services réponde bien aux besoins et attentes du public cible
- Identifier des modalités innovantes d'intervention pour le porteur de projet
- Répondre à des problématiques spécifiques de certaines catégories de public
- Réaliser des ajustements au projet pour tenir compte des remontées de terrain
- Valoriser les participants et développer leurs compétences via de nouvelles modalités d'intervention

## Facteurs de réussite

- Prévoir une intervention des participants sur le temps long, et non une remontée d'information unique
- Créer un espace qui donne réellement la possibilité aux publics de s'exprimer
- Placer le participant au même niveau que les intervenants dans les réflexions, pour accorder un poids équivalent aux propositions des différents acteurs
- Être en capacité pour le porteur de projet de réaliser des remédiations à son action en cours de déploiement (adaptabilité)
- Construire des modalités claires de remontée d'information des participants (questionnaires, focus groups, consultations...)
- Privilégier des approches multimodales d'interrogation des participants pour avoir une vision complète sur le projet
- Pour les démarches de co-design, toucher le public cible avant qu'il soit intégré réellement dans le projet

<p><b>Co-designer ses actions de repérage avec des jeunes décrocheurs</b></p>	<p><b>ETINCELLE</b> Apprentis d'Auteuil Appel à projets 100% Inclusion</p>	 <p>La Réunion Guadeloupe Martinique</p>
---	--	---

## Porteur

La Fondation des Apprentis d'Auteuil soutient les jeunes en difficulté à travers des programmes d'accueil, d'éducation, de formation et d'insertion en France et à l'international. Elle compte plus de 6000 salariés et est implantée sur l'ensemble du territoire.

## Projet

Le projet Etincelle comprend deux dispositifs aux objectifs différents et complémentaires :

- BOOST, pour remobiliser les jeunes les plus éloignés de l'emploi et à les accompagner dans la construction de leur projet professionnel ;
- SKOLA, pour encourager la formation et l'insertion dans l'emploi, au plus près des besoins des jeunes et des entreprises.

Il vise à accompagner 5000 jeunes sur 3 ans.

## Bonne pratique

Une méthodologie innovante a été mise en place pour travailler sur l'identification de nouvelles modalités de sourcing pour toucher des jeunes qui ne sont pas en contact avec le Service Public de l'Emploi ou d'autres acteurs sociaux. Avec le constat que certaines sessions des BOOST et SKOLA n'arrivaient pas à se remplir, l'idée est venue que pour apporter une réponse pertinente, il fallait se mettre dans la peau du bénéficiaire. Il a été décidé de lancer une démarche de design thinking dans deux territoires (Nantes et La Réunion), avec l'objectif de poser un cadre qui permette aux équipes dans les territoires de s'appuyer sur des outils, de travailler pour définir les modalités de sourcing les plus pertinentes sur leur territoire en fonction du système d'acteurs présent.

Deux groupes de jeunes (identifiés en partenariat avec les Missions de Lutte contre le Décrochage Scolaire) se sont réunis à plusieurs reprises, pour travailler sur les meilleurs moyens d'entrer en contact avec eux sur le territoire d'une part, et sur les meilleurs moments d'autre part. Par exemple, il leur a été demandé de retracer les parcours qu'ils opèrent régulièrement dans la ville (pour connaître les lieux fréquentés), de citer toutes les personnes avec qui ils ont des interactions, celles à qui ils font confiance... Des lieux et des personnes ont pu être identifiés : kebab, gérant d'un tacos, imam, prêtre...

Ces démarches ont été menées pendant un an sous la forme d'une étude ethnographique, en partant toujours de la réalité des jeunes, dans une forme de viema-vie, avec comme objectif que les professionnels se mettent à la place des jeunes. La logique est de comprendre à quels moments et par quels moyens il est possible de les approcher pour leur parler du dispositif.

Cela a permis de créer un guide avec 6 modalités de sourcing et une méthodologie pour identifier sur son territoire, en collaboration avec les jeunes, celles qui sont les plus adaptées. Au-delà de la démarche initiale de co-construction, chaque dispositif est invité à dupliquer cette méthode avec l'aide d'outils pré-construits.

Les témoignages de jeunes montrent qu'il est très valorisant pour eux d'être consultés, et qu'ils ont un grand intérêt pour être informés de l'utilisation de leurs réflexions. En matière de posture, cela demande aux professionnels non pas d'inviter les jeunes à une séance de design thinking, mais de les impliquer progressivement sur un mode informel du type « tienson bosse sur ça en ce moment, tu veux voir ce que c'est ou nous aider ? ». Cela permet de positionner les jeunes au même niveau que les formateurs ou autres professionnels, une démarche enrichissante pour tout le monde.

**Améliorer le programme grâce à des temps dédiés et des compétences en concertation**

**APP'EE**  
Groupe Amnyos  
Appel à projets  
100% inclusion



## Porteur

Le projet « APP'EE – Apprendre Ensemble » est porté par un consortium composé de trois membres :

→ Le Groupe Amnyos, cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement et l'évaluation des politiques publiques, en qualité de porteur de projet anime la gouvernance du projet, assure son pilotage et gère le projet dans ses dimensions financières et administratives

→ L'Établissement public territorial Est Ensemble assure la coordination des acteurs du territoire qui sont amenés à être mobilisés dans le cadre du projet

→ CollectivZ, organisme de formation, pilote la conception de l'ingénierie pédagogique du projet et coordonne son déploiement opérationnel

## Projet

Le projet « APP'EE – Apprendre Ensemble » se déploie sur le territoire d'Est Ensemble pour une période de trois ans. Il propose un parcours certifiant d'une durée de trois mois aux publics les plus éloignés de l'emploi. L'objectif est d'aider les participants à trouver dans leur parcours professionnel des ressources pour clarifier leur projet professionnel et établir un plan d'action pour le réaliser. Le parcours est basé sur des jeux en équipe afin d'amener les bénéficiaires à progresser sur leur compétences socles (créativité, collaboration, esprit critique, communication, alignement corps-esprit) et leur employabilité.

## Bonne pratique

Le porteur de projet a mobilisé les potentiels participants dans la phase préparatoire du programme. Dans un premier temps, les structures membres du consortium sont allées à la rencontre de jeunes

d'une Mission Locale qui étaient en fin de parcours « Garantie Jeunes ». L'objectif de cet échange était de pouvoir tester le jeu de carte qui sert de base au projet. Les jeunes consultés ont apporté des remarques sur le jeu. Ils ont notamment commenté le style graphique des cartes et les personnages qui étaient représentés dessus. Cette concertation des publics a donc amené les structures membres du consortium à engager une transformation de leur outil. Elles ont notamment changé le design des cartes pour mieux correspondre aux attentes des potentiels publics et proposer des héros plus familiers des potentiels bénéficiaires.

De plus, le porteur de projet a également organisé des concertations avec les publics et les facilitateurs. Pour réaliser cette concertation, les structures du consortium se sont appuyées sur un partenaire spécialisé dans les démarches de participation : Res Publica. Ces concertations poursuivaient un double objectif :

→ échanger sur les outils à mettre en œuvre pour communiquer sur le programme et faciliter la captation et l'adhésion des publics.

→ permettre de mener une réflexion et de définir des méthodes afin de limiter la déperdition et l'abandon des publics et des facilitateurs en cours de parcours.

Tout au long du programme, le porteur de projet organise des groupes thématiques avec des bénéficiaires et des facilitateurs pour faire remonter les difficultés et échanger sur les moyens à mettre en œuvre pour corriger ces problématiques. Au-delà d'une évaluation finale du dispositif, l'objectif de ces groupes est de pouvoir suivre le programme et de prendre en compte l'avis des publics concernés tout au long du projet..

Recueillir l'avis  
de participants  
réfugiés en  
dépassant la barrière  
de la langue

ÉCOLE DES CUISTOTS  
MIGRATEURS  
Les Cuistots Migrateurs  
Appel à projets  
Intégration professionnelle  
des réfugiés



### Porteur

L'école des Cuistots Migrateurs et Les Cuistots Migrateurs sont un traiteur solidaire en cuisine du monde employant des personnes réfugiées, en CDI. Constatant que ce modèle rendait difficile l'accompagnement des personnes, que le secteur de la restauration est en tension et qu'un grand nombre de bénéficiaires de la protection internationale cherchent à y travailler sans avoir toutes les compétences, ils ont lancé en 2020 l'École des Cuistots Migrateurs.

### Projet

Cette association forme des personnes réfugiées au métier de commis de cuisine grâce à un programme de 4 mois et demi associant formation professionnelle, ateliers socio-professionnels, cours de langue et accompagnement individuel. Un stage d'application permet de se confronter aux réalités du métier en situation réelle. Chaque promotion rassemble 10 bénéficiaires.

### Bonne pratique

Les porteurs de l'École des Cuistots Migrateurs sont dans une démarche d'amélioration continue du programme, qui évolue d'une promotion à l'autre. Ils attachent une importance toute particulière à l'avis des premiers concernés et recueillent les feedback des bénéficiaires selon des modalités complémentaires, à différents moments.

Le recueil se fait en individuel et à l'écrit, via un outil de questionnaire ludique en ligne (Kahoot), ainsi qu'en entretien individuel grâce à un scénario de questionnement dédié. Les résultats sont croisés puis les grandes rubriques de questions font l'objet d'une discussion collective. À l'issue, un document de synthèse est produit. Les bénéficiaires sont

entraînés à développer leur esprit critique et impliqués dans le développement du programme. Ils savent qu'à chaque point d'amélioration soulevé, des réponses seront recherchées, si possible immédiatement, sinon à plus long terme, et que, si aucune solution n'est envisageable pour le moment, ils auront au moins trouvé une oreille attentive.

À titre d'exemple, on peut citer les améliorations itératives pour faire en sorte de rapprocher la formation délivrée du monde professionnel. La première promotion a indiqué ne pas connaître assez concrètement le secteur de la restauration à l'issue de sa formation et a suggéré d'organiser plus de rencontres avec des professionnels. Pour la 2<sup>e</sup> promotion, a donc été ajouté un mentorat professionnel : des chefs bénévoles accompagnaient les stagiaires dans la construction de leur projet professionnel.

Pour la 3<sup>e</sup> promotion, avec la reprise d'activité post-confinement, les chefs n'étaient plus disponibles. L'ECM a donc organisé une table ronde avec une restauratrice d'un petit restaurant, un chef étoilé et un chef de restauration collective, permettant de donner des éléments de comparaison. Les stagiaires ont néanmoins trouvé que ce n'était pas assez. Ils ont ajouté que le passage en stage est une désillusion, car ils bénéficient d'excellentes conditions en formation, alors que la réalité des restaurants est moins confortable (lumière du jour vs. cuisines aveugles notamment).

Pour la 4<sup>e</sup> promotion, la table ronde est maintenue, et sont ajoutées des visites de cuisines de différentes tailles permettant d'observer les conditions réelles d'exercice d'un métier qui reste difficile.

## 2

## Faire des « bénéficiaires » les ambassadeurs d'un dispositif



### Objectifs

- Faire participer les jeunes au repérage d'autres jeunes de leur entourage
- Créer un cercle vertueux avec chaque jeune accompagné qui fait venir de nouveaux jeunes
- Atteindre des publics spécifiques, particulièrement difficiles à repérer, et peu en contact avec les acteurs traditionnels de l'insertion
- Dépasser la méfiance en passant par des personnes de confiance
- Engager des participants dans des démarches de prise de parole et communication pour :
  - › Améliorer la confiance en soi;
  - › Développer des compétences;
  - › Positionner le participant non pas en tant que « demandeur d'emploi », mais en tant que partie prenante d'un projet collectif.
- Promouvoir le projet en s'appuyant sur l'expérience des participants

### Facteurs de réussite

- Mise en place d'ambassadeurs pour faire connaître des actions ou associations, qui peuvent être des jeunes en service civique, des jeunes bénévoles, ou des jeunes accompagnés
- Encourager les jeunes accompagnés à faire connaître à leur entourage les actions
- Faire participer les ambassadeurs à des animations culturelles et à assurer un relais de ces événements sur les réseaux sociaux
- Identifier des profils volontaires et prêts à s'engager dans des démarches de communication et de prise de parole publique
- Assurer une alternance entre les participants dans les démarches de communication
- Accompagner voire former les participants impliqués pour limiter les potentielles mises en difficulté

## Mobiliser les publics accueillis en tant que prescripteurs

**LE FIL D'ARIANE**  
Association du lien  
interculturel familial et social

Appel à projets  
Repérage des invisibles



### Porteur

L'association du lien interculturel familial et social (ALIFS) est née en 1980, et vient en aide aux publics issus de la migration des Tunisiens. Située à Bordeaux, elle cible essentiellement les quartiers prioritaires de la politique de la ville comme lieux d'intervention. Initialement constituée d'un pôle autour de l'accès à la culture et aux loisirs, elle a ensuite créé un pôle vieillesse pour les anciens combattants et leurs mémoires. Le développement de l'association s'est poursuivi par la création d'un tiers lieu, pour l'accueil des publics. C'est en 2014 qu'elle a identifié la nécessité de proposer un accompagnement juridique à destination des jeunes en situation irrégulière ; cela a conduit l'association à mener une réflexion sur leur accompagnement, dans le cadre de l'Initiative Emploi des Jeunes, pour leur permettre d'accéder plus facilement au droit commun. Elle a également créé une école entreprise en 2015, pour travailler sur l'acquisition de compétences relationnelles et de savoirs de base. L'association compte aujourd'hui 32 salariés. Elle porte le projet PIC « Le fil d'Ariane ».

### Projet

« Le fil d'Ariane » s'adresse plus particulièrement aux jeunes en situation irrégulière ou souffrant d'addictions, inscrits dans des milieux violents et/ou isolés du contact social. L'association a créé un véritable pôle d'insertion et un tiers lieu pour accueillir des jeunes et leur proposer de l'aide à tous les niveaux : juridique, administratif, psychologique, social et professionnel. Elle leur propose ainsi un accès aux droits et à la citoyenneté, à des pratiques éducatives, mais aussi artistiques dans le cadre d'actions culturelles pour lutter contre leurs freins à l'emploi et les discriminations auxquelles ils doivent faire face au quotidien.

### Bonne pratique

Le bouche-à-oreille et les réseaux sociaux sont des moyens efficaces de toucher les jeunes éloignés du contact social et des institutions. Pour animer ces vecteurs de repérage, l'association a mis en place des ambassadeurs afin de faire connaître l'association et de toucher d'autres jeunes ; on compte parmi eux des jeunes en services civiques qui disposent d'un réseau de connaissances, ainsi que d'autres jeunes bénévoles de l'association. Dans une idée de "donnant-donnant", chaque jeune s'engage à perpétuer le lien, et à faire venir d'autres jeunes de son entourage au sein de l'association. Ils participent à certaines animations culturelles organisées par l'équipe projet, et en profitent pour mettre en lumière l'association sur les réseaux sociaux. La mobilisation par les pairs constitue ainsi une clé de voûte du repérage du public cible, avec 70 jeunes repérés sur l'année 2020.

<p style="text-align: center;"><b>Confier aux participants un rôle de communicant sur le projet</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>LINKEDOUT</b> Association Entourage</p> <p style="text-align: center;">Appel à projets 100% inclusion</p>	
---	---	---

### Porteur

L'association Entourage, créée en 2015, est spécialisée dans l'accompagnement et le soutien aux grands exclus, en particulier les SDF. Ses actions visent à créer du réseau autour des personnes qui n'en ont pas. Elle est portée par des personnes ayant connu la rue, des experts de l'action sociale et des professionnels du web.

### Projet

LinkedOut est un dispositif lancé par l'association Entourage en juillet 2019. Ce projet a pour mission de redonner un réseau professionnel aux personnes exclues et en précarité, à travers la diffusion massive de leur CV sur les réseaux sociaux pour générer de la visibilité, et l'accompagnement par un coach bénévole jusqu'au retour à l'emploi.

### Bonne pratique

Les participants de LinkedOut sont régulièrement mobilisés à des fins de communication sur le projet. Dès l'entrée dans le projet, l'équipe évalue avec chaque candidat leurs capacités à le faire. Ils sont informés de cette possibilité, et leur accord est demandé dès le début de l'accompagnement. Cette communication peut prendre deux formes :

- Des témoignages en direct en entreprise et chez des partenaires ;
- Des sollicitations de médias pour participer à des interviews ou des podcasts.

Dès que l'association est sollicitée par un tiers extérieur (partenaire, média...), une demande est faite aux coordinateurs locaux pour voir s'ils pensent à quelqu'un en particulier en fonction de la demande. Le projet est présenté aux candidats, qui ont toute liberté pour accepter ou refuser l'intervention. Certains refusent, d'autres sont très heureux de le faire et interviennent plusieurs fois.

Au fil du temps, ce sont souvent les mêmes qui interviennent et ils deviennent les porte-paroles de la promotion concernée. Les équipes de LinkedOut veillent à ne pas solliciter toujours les mêmes candidats, lors d'arbitrages entre l'équipe communication et l'équipe terrain. Pour cela, un tableau de suivi des interventions a été mis en place afin d'assurer une meilleure répartition de la parole. Il arrive que d'anciens candidats soient mobilisés pour parler de leur expérience et de la suite de leur parcours. Environ 15 % 20 % des candidats interviennent dans des démarches de communication.

Cette démarche a plusieurs apports pour les personnes s'y engageant :

- Une amélioration de la confiance en soi ;
- Un développement de compétence (prendre la parole en public, structurer un discours...);
- Une plus grande visibilité non plus en tant que « demandeur d'emploi », mais en tant que partie prenante d'un projet collectif.

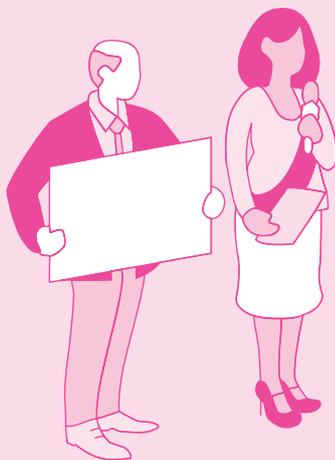
Du côté des porteurs de projets, cela permet d'incarner leur action et de participer à sa promotion, voire à rechercher de nouveaux partenaires. Il est régulièrement mis en avant que les témoignages de participants sont plus parlants et efficaces qu'une communication plus institutionnelle.

Il faut toutefois être vigilant à ne pas imposer ce type de démarche à des participants, cela peut s'avérer contre-productif dans le cadre de l'accompagnement ou dans le suivi, aboutissant à une potentielle mise en échec difficile à surmonter (exemple : un participant intervient en public et n'arrive pas à structurer son discours, n'est pas à l'aise dans sa prise de parole).

→ Voir également sur ce projet la fiche p. 35

## 3

## Donner aux personnes vulnérables leur place dans la gouvernance du projet



### Objectifs

- Assurer une relation permanente entre le porteur de projet et les bénéficiaires
- Impliquer les participants dans les décisions et orientations du projet et des structures
- Permettre des remontées de terrains pour construire et faire évoluer les projets
- Faire remonter les difficultés et problématiques rencontrées
- Identifier de potentielles innovations dans les modalités d'accompagnement des publics

### Facteurs de réussite

- Ne pas imposer la participation à des instances de gouvernance, s'assurer que les personnes soient bien volontaires
- Bien définir les attentes liées à la participation des publics à la gouvernance, afin que le rôle attendu des participants soit clair pour toutes les parties prenantes (et pour les autres participants au projet)
- Argumenter et expliquer les cas où l'avis des participants n'est pas suivi / pris en compte
- Prendre en compte les limites d'une telle démarche, notamment en termes de représentativité du public accompagné (les participants aux instances sont rarement représentatifs de l'ensemble des participants)
- Assurer un retour d'information vers l'ensemble des participants des décisions des instances de gouvernance
- Fixer les modalités de turnover dans les instances, pour prendre en compte les sorties du dispositif des représentants des publics
- Préparer et accompagner les participants impliqués dans les instances de gouvernance

Constituer  
un « Parlement  
des jeunes », instance  
de gouvernance  
et d'apprentissage

SUP DE SUB  
La Fabriks

Appel à projets  
100% inclusion



## Porteur

La Fabriks (LFKs) est un collectif d'action sociale expérimental par l'art, fondé à Marseille en 1991. Il rassemble des artistes, chercheurs et ingénieurs internationaux autour d'un usage de la création artistique de haut niveau en tant qu'instrument d'actions à visée sociale directe et concrète.

## Projet

« Sup de Sub » accueille des jeunes de 16 à 25 ans, qui partent de très loin (grande pauvreté, sans soutien parental, foyer, vie à la rue, isolement, délinquance...) ou avec un handicap (addictions et dépendances, maladies mentales, traumatismes complexes, handicaps physiques, etc.) ou pour certains seulement en situation de décrochage et de grande démobilité.

Le programme, de 35h/semaine, sur 15 mois, est déployé sur 2 sites (Marseille et Bobigny).

Sup de Sub n'est pas une formation aux métiers artistiques, mais un **parcours qui prend appui sur la force émancipatrice de la pratique artistique et de la connaissance des arts.**

Dès la phase d'immersion, les participants sont mobilisés par un tournage sur un site naturel d'exception, en rupture spatio-temporelle avec leurs modes et milieux de vie. L'activité de création artistique se poursuit tout au long du parcours, par des réalisations en petits groupes et la préparation d'une création collective finale. Ces expériences de créations thématiques sont adossées à un double travail d'apprentissage des techniques et d'explicitation des sources théoriques et historiques du sujet retenu.

La démarche doit permettre une « **déstabilisation positive** » des participants au programme et une reconstruction des représentations qu'ils se font des univers professionnels, la découverte et le sens de l'exigence du métier, l'augmentation de la concentration, le développement de compétences sociales et organisationnelles transférables, etc.

Un « **Parlement des étudiants** » réunit chaque semaine l'ensemble des participants d'une promotion avec la direction du projet. Cette instance, où se dessinent progressivement les choix individuels, a plusieurs fonctions (cf. *infra*). La périodicité de l'activité, relayée par les entretiens individuels, doit favoriser l'intégration des acquis, la maturation des orientations de vie et le choix progressif des situations professionnelles (stages, formations, emploi).

Sup de Sub se présente comme une école d'autodidaxie, dont l'objectif prioritaire est « d'apprendre à apprendre par soi-même ».

## Bonne pratique

Le « Parlement des étudiants » est l'instance de gouvernance de Sup de Sub. Il s'agit d'une instance de démocratie directe, qui permet aux 40 participants d'une promotion (appelés « étudiants ») d'interagir et de décider via des votes. Chaque personne a une voix. Les décisions sont discutées et soumises à des votes directs. Le Parlement se rassemble une fois par semaine. A la demande d'un nombre suffisant de participants, une session extraordinaire peut se tenir.

La finalité du Parlement est double :

→ C'est le lieu où apprendre ou ré-apprendre à communiquer de façon non violente et à construire des compromis. Pour l'équipe en charge du projet, il s'agit de « fabriquer des citoyens », en leur montrant que la démocratie est un mode de gouvernance opérationnel, à même de résoudre des problèmes complexes.

→ C'est aussi une instance, favorisant la réflexivité des étudiants et l'appropriation de leur parcours (explicitation des expériences, incitation aux savoirs théoriques, verbalisation des points de blocage...).

Les pouvoirs du Parlement sont étendus : les étudiants peuvent intervenir sur l'architecture des parcours de formation, demander des formations complémentaires, voire révoquer certains enseignants, si le contenu des interventions ne leur paraît pas adapté.

La bonne pratique consiste à dépasser les éléments de langage managériaux et à impliquer les bénéficiaires grâce à un dispositif assez radical qui leur donne un réel pouvoir et leur permet de se projeter, de voir les conséquences de leurs interactions. Ce pouvoir décisionnel favorise la création d'un sentiment d'appartenance et repose sur une confiance réelle faite aux participants du programme. L'équipe revendique l'idée d'Aristote selon laquelle la démocratie se fabrique au fil de l'eau, en marchant, tout comme les citoyens.

Prendre appui sur  
une instance pérenne  
(« Comité de la rue »)  
représentée au bureau  
de l'association

LINKEDOUT  
Association Entourage

Appel à projets  
100% inclusion



### Porteur

L'association Entourage, créée en 2015, est spécialisée dans l'accompagnement et le soutien aux grands exclus, en particulier les SDF. Ses actions visent à créer du réseau autour des personnes qui n'en ont pas. Elle est portée par des personnes ayant connu la rue, des experts de l'action sociale et des professionnels du web.

### Projet

LinkedOut est un dispositif lancé par l'association Entourage en juillet 2019. Ce projet a pour mission de redonner un réseau professionnel aux personnes exclues et en précarité, à travers la diffusion massive de leur CV sur les réseaux sociaux pour générer de la visibilité, et l'accompagnement par un coach bénévole jusqu'au retour à l'emploi.

### Bonne pratique

La participation des publics cibles à la gouvernance est au cœur de la philosophie de l'association Entourage, depuis sa création. Cela s'est traduit par la mise en place d'un « Comité de la Rue » composé de personnes en situation de précarité. Il s'agit d'une véritable instance de décision, mobilisée comme un moyen de créer des idées, de tester des solutions, et de faire remonter au bureau de l'association des décisions ou des propositions. Par exemple, des entreprises ont déjà présenté des projets de recrutement à ce comité qui devait ensuite valider la pertinence de ces actions pour les publics accompagnés. Aussi, ce comité a été directement impliqué dans la création de LinkedOut. Ainsi, c'est sur leur initiative que le projet ne s'est pas limité à une plateforme en ligne, mais a intégré un accompagnement individuel par un coach. Depuis 2 ans, un représentant du Comité de la rue est membre du bureau de l'association, ce qui permet de faire remonter très facilement ses positions et avis. Ce Comité de la rue se réunit tous les 15 jours, et ce mode de fonctionnement a été décliné en région.

Le projet LinkedOut s'est inspiré de ce fonctionnement, en mettant en place deux instances :

**1/ un comité de candidats**, qui comprend 5 personnes de profils différents, plus ou moins éloignées de l'emploi (avec l'objectif d'une représentativité du public accueilli). C'est l'association qui a été à l'origine du ciblage de ses membres, même si chacun a la possibilité de demander à y participer. Faire en sorte que ce comité comprenne des personnes impliquées sur leur propre initiative est l'un des objectifs de moyen terme du projet. Pour l'instant, deux sujets principaux ont été traités dans cette instance :

- Le parcours collectif des candidats, pour poser son cadre, les attentes des participants et ainsi proposer des actions au plus proche des besoins ;
- La communication aux bénéficiaires pour la partie sourcing : comment s'adresser à cette population, par quel langage et par quels canaux. Sur ce second volet, les propositions ont pu être immédiatement mises en œuvre, avec une évolution des éléments de communication et du langage utilisé afin d'être le plus pertinent possible pour toucher les grands exclus. Si certains avis du comité de candidats doivent être tranchés ensuite par l'association, tout est pris en compte et écouté par les instances.

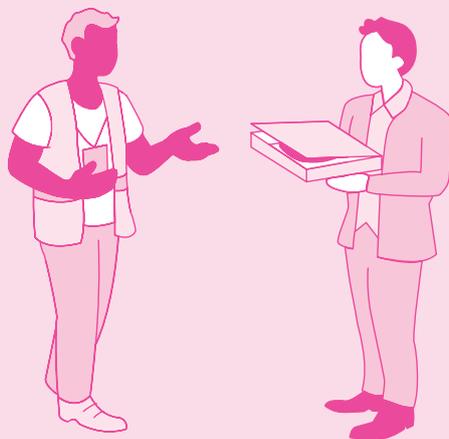
**2/ un comité de coachs**, fonctionnant sur le même principe que le comité de candidats. Il s'est réuni à 4 reprises, pour mener des réflexions globales sur le rôle du coach, ses missions, et travailler sur un événement spécifique destiné aux coachs. Cela a également permis à l'équipe projet d'avoir des remontées sur les besoins en accompagnement/ formation des coachs mobilisés.

De l'avis des porteurs de projet, une des limites de ces comités est le fait que les personnes ciblées sont par définition plutôt engagées. Il manque bien souvent l'avis des personnes les plus éloignées de l'emploi ou de toute forme de socialisation, qu'il faut avant tout réussir à réengager.

→ Voir également sur ce projet la fiche p. 32

## 4

## Sortir de la relation « conseiller – bénéficiaire »



### Objectifs

- Impliquer les participants dans leurs parcours et les actions qui leur sont proposées
- Assurer des conditions favorables à l'expression des besoins des participants
- Construire une relation de confiance entre l'intervenant et la personne accompagnée
- Donner la possibilité aux publics de définir les actions dont ils ont le plus besoin dans le cadre de leur accompagnement
- Répondre à des besoins différenciés au sein d'un même projet

### Facteurs de réussite

- Partir des besoins des personnes accueillies pour définir l'offre de services
- Proposer des compétences multiples chez les intervenants pour pouvoir parler et traiter différentes problématiques
- Diversifier les profils des intervenants
- Assurer des temps d'échanges réguliers entre le participant et l'accompagnateur
- Développer une culture de la souplesse et de l'adaptation chez les intervenants
- Construire une coordination entre les différents intervenants pour assurer une continuité de parcours

<p>Ré-outiller les professionnels, afin qu'ils se positionnent comme des coaches aux côtés des participants</p>	<p>DEST'1 Vitamine T Appel à projets 100% inclusion</p>	
---	---	---

### Porteur

Le projet Dest'1 est conduit par le groupe Vitamine T, entreprises d'insertion, et La Sauvegarde du Nord, association médico-sociale. L'action vise 12 territoires de la métropole lilloise, du Bassin Minier du Hainaut, ainsi que des Ardennes.

### Projet

Dest'1 propose l'accompagnement sur-mesure de 1800 personnes très éloignées de l'emploi. Il s'agit « d'aller vers » les publics, d'avoir une approche décloisonnée (tant en termes de publics que de thématiques d'accompagnement) et sur-mesure, sans parcours type prédéfini. Des coaches sont chargés de la construction d'une stratégie individualisée d'accompagnement en fonction des besoins. L'idée est d'abord de créer une relation interpersonnelle de confiance entre le professionnel et la personne accompagnée. Cela implique d'être prêts à répondre à des besoins « hors champ » sans nécessairement de lien avec l'emploi, mais immédiatement exprimés et perçus comme urgents et importants.

### Bonne pratique

L'accompagnement proposé s'appuie sur deux grands principes :

- le décloisonnement des acteurs, en intervenant sur toutes les problématiques rencontrées ;
- l'approche sur mesure de l'accompagnement.

Ces deux principes se traduisent très concrètement dans le rôle central dévolu au professionnel de terrain, renommé « coach », dans le projet DEST'1. **Le coach est l'interlocuteur ou porte d'entrée unique pour la personne repérée et accompagnée. Formé et outillé en conséquence, il établit un nouveau type de relation** avec la personne repérée. Le lien de confiance qui découlera de la capacité du coach à répondre efficacement à la problématique de la personne sera le meilleur levier de mobilisation tout au long du parcours.

Le principe de l'accompagnement est d'agir très vite sur le sujet qui est important pour la personne. Beaucoup sont empêchés d'aller vers l'emploi, car ils ont des problèmes plus urgents. Il faut donc les lever au préalable, quels que

soient ces problèmes. Par exemple, pour un jeune squatteur, l'urgence était de nourrir son chien. Une fois cela fait, il a été possible de parler avec lui pour évoquer la santé et d'autres questions sociales. Le rôle du coach est central, pour identifier la problématique et créer ensuite la relation de confiance qui permet de construire un accompagnement adapté et acceptable pour la personne.

Ces professionnels doivent être multi-casquette, car les besoins exprimés peuvent être de toute nature sans nécessairement de lien direct avec l'emploi.

Ils s'appuient sur une « boîte à outils d'accompagnement » très diversifié, spécifique au territoire de déploiement. Cette boîte à outils rassemble des actions développées en interne (entretiens, ateliers, serious game, définition de projet pro...), des actions portées par des prestataires (psychologues, sophrologues, coaches sportifs, art-thérapeute, comédiens...) et des liens privilégiés avec l'offre de services existante, notamment de droit commun (ex : la CAF, les auto-écoles ou épicerie solidaires, les bailleurs sociaux).

Les professionnels soulignent que, même si on ne peut être « spécialiste de tout », le fait de chercher avec la personne une solution à son problème et de l'accompagner dans les différentes options qui se présentent contribue à créer un lien de confiance. C'est un changement de posture : à l'instar d'un coach sportif, le professionnel vient accompagner la personne à trouver en elle-même et autour d'elle les ressources dont elle a besoin pour atteindre son objectif. Le coach et le participant forment une équipe et poursuivent ensemble un objectif qu'ils ont déterminé.

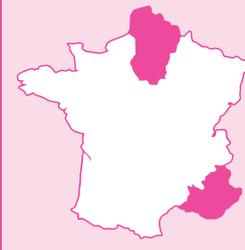
Il n'y a aucune prescription sur les modalités d'accompagnement, les parcours sont tous différents. Des gens vont être vus tous les jours, d'autres une fois par mois. C'est au coach de s'adapter aux besoins de chacun, de déterminer la fréquence des contacts et le contenu des échanges. Son rôle est central pendant toute la durée de l'accompagnement (15 mois), y compris dans l'emploi, le cas échéant, puisqu'il continue de suivre le participant et peut assurer une médiation avec l'employeur.

DEST'1 remet ainsi le professionnel de terrain au cœur des décisions d'accompagnement et en responsabilité sur sa réussite. Cela passe par le développement d'outils et un effort de formation important et par un management de proximité pour accompagner ce changement de posture.

## Inventer le métier de « révélateur de talents »

RÉALISE TES RÊVES  
Institut Catholique de Lille

Appel à projets  
100% inclusion



### Porteur

Le projet est porté par un consortium de cinq acteurs : LPI (Learning Planete Institute), Synergie Family, ICL (Institut Catholique de Lille), LICA (Laboratoire d'intelligence collective et artificielles) et Chance. Il s'agit d'un projet de recherche-action qui inclut des acteurs du monde pédagogique et de la recherche.

### Projet

Le projet « Réalise tes Rêves » (RtR) vise à redonner à chacun la confiance et l'estime de soi nécessaires à la construction d'un projet de vie épanouissant et inclusif, en s'appuyant sur une expression des aspirations et une mise en valeur des compétences détenues. Déployé dans trois territoires (agglomérations de Lille, Paris, Marseille), sur un lieu dédié, le projet repose sur le principe de partir de l'individu (son identité, ses talents et ses rêves) pour aller vers le marché du travail. Le parcours, composé de différentes actions et étapes, est adapté à chaque participant, avec le choix d'une grande voie : parcours emploi ou bien parcours entrepreneurial. Les parcours combinent des ateliers, des événements et projets, et prévoient plusieurs intensités possibles d'accompagnement.

### Bonne pratique

Au cœur du projet RtR se trouve un « nouveau métier », celui de « Révélateur de Talents ». Derrière le changement de termes, il y a l'idée de **changer la posture et l'expérience des personnes accompagnantes et accompagnées**. Quatre principes, traduits très opérationnellement, résument ce changement.

#### 1/ Posture de Confiance et Proximité

Chaque participant (dénommé « Talent ») est suivi par un Révélateur qui l'accompagne tout au long du parcours et devient son interlocuteur privilégié, de confiance (au moins un contact par semaine). Le Révélateur fait le lien avec des ressources spécialisées, que ce soit pour la levée des freins périphériques (assistante sociale, psychologue...) ou pour l'avancée professionnelle (référénts pédagogiques, référénts projet, coachs...). Le Révélateur est présent dès le sourcing, dans une démarche « d'aller vers », et facilite les premiers ateliers ainsi que certains ateliers de développement de softskills, en vue d'installer une relation individuelle avec les Talents, en étant attentifs à la qualité de cette relation qui s'instaure.

#### 2/ Posture Horizontale et implication

L'équipe RtR a impliqué des personnes relevant des publics cibles aux prémices des réflexions et en tant que partenaires, dès la phase de réponse à l'appel à projets, afin d'entendre leurs besoins et solutions imaginées.

Cette co-construction s'est poursuivie durant le parcours, dans une logique d'amélioration continue (atelier de retours d'expérience et modification du parcours Entrepreneuriat avec les Talents Entrepreneurs, notamment).

Les Talents avaient aussi l'opportunité d'animer leur propre atelier au sein de la communauté RtR, ce qui enrichit la communauté et développe leur confiance en eux. Les « ateliers de co-développement » (conseils entre pairs) ont également fait partie intégrante de la dynamique du projet.

#### 3/ Créer des expériences déliciés

Pour l'équipe RtR, il s'agit de créer des expériences immersives qui poussent le Talent à l'action. C'est lorsqu'il se rend compte qu'il n'est pas là uniquement pour recevoir mais qu'il a également de nombreuses choses à donner qu'il sort du statut de « bénéficiaire ». Expéditions natures (construire un camp, s'orienter dans l'espace, s'entre-aider dans des efforts physiques...), immersions en entreprises, co-construction de mobilier avec des professionnels de l'artisanat... Un autre exemple significatif : la création de CV vidéo (emploi) ou de book vidéo (entrepreneuriat) avec l'équipe de tournage RtR, sous un format disruptif « qui met en lumière le meilleur des Talents, tout en les mettant en action ».

#### 4/ Créer un collectif

Les Talents sont amenés, à leur rythme, à faire partie d'une cohorte (rassemblant une quinzaine de Talents), mais aussi de toute la communauté RtR (manifestée par une plateforme commune, des événements, etc.). Le collectif est mis au cœur de la revalorisation identitaire, quels que soient les différences de trajectoire et le cumul de vulnérabilités ou d'échecs passés : être un « Talent RtR » signifie à chacun son importance et son appartenance à un collectif, avec son état d'esprit et sa philosophie.

Cela s'incarne concrètement dans les façons d'accueillir, des lieux ouverts, les postures côte à côte, l'institution et le rappel des règles de bienveillance et de non jugement, les temps fréquents de célébration et de convivialité, etc. Ces liens multiples renforcent la richesse de l'expérience et le sentiment d'appartenance.

## 5

## Contribuer au sein d'un collectif de pairs



### Objectifs

- Permettre la transmission de compétences d'un participant à l'autre
- Valoriser les expériences vécues par les participants
- Créer une dynamique collective dans les parcours d'accompagnement

### Facteurs de réussite

- Créer un groupe homogène pour favoriser le sentiment d'appartenance
- Identifier les compétences transférables chez les personnes accompagnées
- Proposer des conditions de transmission claires aux participants
- Valoriser des expériences chez l'ensemble des membres d'un collectif

**Confier à chaque  
cohorte le soin  
de construire sa feuille  
de route**

**LH COACHING**  
Mission locale du Havre

Appel à projets  
100% inclusion



### Porteur

Le dispositif LH COACHING est porté par trois structures havraises : la Mission Locale Le Havre Estuaire Littoral, le centre de formation Fodeno et OKINAWA Karaté Club. Ce partenariat est né de la volonté de proposer un dispositif innovant sur le territoire, complémentaire à l'existant, permettant par ailleurs de mixer les publics (la Mission Locale accompagnant les jeunes, les autres membres du consortium, les publics plus âgés).

### Projet

Le projet repose sur l'accompagnement des demandeurs d'emploi ou des personnes sorties du système scolaire dans la réalisation d'actions de remobilisation qui peuvent prendre de multiples formes : formations, ateliers de cuisine, séances de sport, activités culturelles et ludiques, etc. L'accompagnement proposé par l'équipe de 6 conseillers et d'une chargée d'accueil a pour objectif d'accompagner les personnes dans leurs projets de vie, de formation, d'emploi, tout en travaillant sur la confiance en soi et la valorisation des compétences.

### Bonne pratique

Le projet articule un accompagnement individualisé et la participation de chaque bénéficiaire à un collectif (cohorte de 24 personnes en accompagnement).

La phase de remobilisation prend appui sur ce collectif. Les outils de remobilisation sont construits sur mesure en fonction des appétences et des talents repérés au sein du groupe. L'idée est que les bénéficiaires puissent être « entrepreneurs de leur parcours d'accompagnement ».

Chaque cohorte est mise en position de construire elle-même sa feuille de route sur 6 mois. Au lancement d'une cohorte, la feuille de route est blanche et ce sont les bénéficiaires qui construisent les actions et projets de remobilisation, de A à Z. Chaque cohorte a de ce fait une feuille de route différente et personnalisée. Le groupe construit les actions, depuis la définition du contenu (objectifs, modalités de mise en œuvre, calendrier...) jusqu'à leur déploiement à proprement parler (prise de contacts, organisation de sorties, etc.).

En parallèle des activités collectives, un accompagnement individuel est systématiquement mis en place. Il permet de faire le point sur les freins rencontrés par chacun, son environnement de vie, ses difficultés. Un projet individuel est co-construit à partir de cela, avec l'équipe d'accompagnement. L'accompagnement individuel est cadencé, à raison d'environ un entretien par semaine.

Préparer les  
« bénéficiaires »  
à devenir  
des pairs-aidants

L'HACTIVATEUR  
DE COMPÉTENCES  
CHEOPS

Appel à projets  
100% inclusion



## Porteur

L'« Hactivateur de compétences » est un projet porté par le Conseil Handicap & Emploi des Organismes de Placement Spécialisés (CHEOPS) de la région de Bourgogne-Franche-Comté. Il est constitué des associations gestionnaires des Cap emploi de la région (ARIS, AHSSEA, GIPE 21, Handisertion, ASEAJ, Ressources, CITHY).

## Projet

Le projet « Hactivateur de compétences » propose un accompagnement global et spécialisé à un public particulièrement éloigné de l'emploi : les demandeurs d'emploi de longue durée bénéficiant de la RQTH (ou dont la demande est en cours) avec un faible niveau de qualification et/ou démotivés.

## Bonne pratique

Les objectifs du projet sont doubles : permettre aux bénéficiaires de retrouver un lien avec le monde de l'entreprise en travaillant notamment sur les représentations, et encourager la reprise de confiance en soi en développant le pouvoir d'agir des personnes. L'accompagnement, d'une durée de 12 mois, se fonde sur :

→ L'élaboration d'un projet individuel (recherche d'emploi, reprise de formation...) avec les membres de la structure, mais toujours principalement avec les référents de parcours (Cap emploi...);

→ L'élaboration d'un projet collectif (culturel, sportif...) en co-construction avec des entreprises;

→ Un travail de reprise de confiance en soi, notamment via la participation à des ateliers (photolangage, improvisation théâtrale, chorale...).

La démarche vise à encourager une posture « active » du bénéficiaire. Un dispositif de pair-aidance a été mis en place à mi-parcours.

Les premiers mois d'accompagnement permettent de « sécuriser le groupe » : les bénéficiaires échangent et apprennent à se connaître, développant au fil de l'eau un sentiment d'appartenance. En parallèle, ils entament un travail de reprise de confiance en soi via les ateliers proposés.

À partir du sixième mois, les bénéficiaires sont invités à aider leurs pairs sur un sujet de leur choix qui constitue pour eux, par la même occasion, un domaine d'intérêt (thématique d'expertise, un talent, une passion). Ce dispositif permet d'engager un changement de posture des bénéficiaires. Ils passent du statut d'« élève » à celui d'« enseignant ». Ils redécouvrent leurs compétences, les partagent avec d'autres, et retrouvent progressivement confiance en leurs capacités. Cette utilisation de la pair-aidance permet de revaloriser leurs intérêts et leurs compétences, contribuant de fait à un travail au long cours de reprise de confiance en soi.

**Se remobiliser dans  
un cadre collectif  
de proximité  
(famille ou voisinage)**

**HORIZONS**  
Les Compagnons bâtisseurs

Appel à projets  
100% inclusion



La Réunion

### Porteur

Le projet « Horizon » est porté par le réseau des compagnons bâtisseurs dont l'activité principale est l'auto-réhabilitation accompagnée (ARA) dans lequel la démarche technique, le faire, est toujours lié à une démarche sociale, le faire avec et le faire ensemble.

### Projet

Le projet repose sur l'installation de 15 incubateurs territoriaux, chacun évoluant dans un écosystème partenarial local en mesure de déployer un bouquet d'actions de remobilisation et d'accompagnement à l'insertion professionnelle. La réhabilitation du logement est une porte d'entrée dans le projet, les chantiers solidaires ou les manifestations culturelles en sont d'autres.

Le public visé, marqué par la précarité, est très diversifié en termes d'âge, de situation familiale, de parcours. Le parti pris est d'adapter l'accompagnement à la personne. La diversité des profils joue aussi dans la dynamique des actions collectives.

### Bonne pratique

L'approche retenue par les Compagnons Bâtisseurs, basée sur la théorie de l'engagement, est de commencer par impliquer les personnes sur des tâches simples et gratifiantes : des travaux de bricolage ou d'aménagement que la personne va réaliser dans son propre logement. La personne tire un bénéfice direct et immédiat de son action. Elle prend conscience de sa capacité d'agir.

En complément de l'accompagnement individuels et personnalisé, les Compagnons Bâtisseurs ont développé le concept des chantiers solidaires, qui rassemblent des habitants d'un quartier et des volontaires ou des bénévoles pour la réhabilitation d'un équipement de quartier (exemple : rénovation d'une maison de quartier, création d'un atelier de quartier, logements à partager dans un centre-bourg en revitalisation...).

L'action collective se décline aussi sous la forme de manifestations culturelles (Habit'Art) qui impliquent les habitants dans des créations artistiques sur la base de leur vécu et de la vie du quartier ou du village : production d'un documentaire vidéo sur le quartier ; peindre une fresque sur les marches d'un amphithéâtre en extérieur ; production de portraits photographiques des habitants du quartier ; décoration des portes des maisons selon des motifs traditionnels...

Le « faire ensemble » est un levier important dans le parcours des personnes. Il permet de sortir d'une relation up-down entre les accompagnants et les accompagnés. Il permet de créer des dynamiques de pairs à pairs. Les chantiers solidaires permettent de sortir de chez soi et de sortir de soi. Ils encouragent les liens de réciprocités. Ils construisent l'appropriation d'espaces communs et d'avenir commun.

## 6

## S'engager dans des actions utiles sur le territoire



### Objectifs

- Sortir d'une logique d'apprentissages descendants pour faire du participant un acteur à part entière du processus d'apprentissage
- Valoriser et développer des compétences chez les participants
- Améliorer le regard sur soi-même et l'estime de soi avec des actions qui rendent fiers
- Développer le bénévolat sur les territoires
- Construire de la solidarité dans les territoires ciblés

### Facteurs de réussite

- Réaliser un état des lieux du secteur associatif sur le territoire ciblé
- Construire des partenariats locaux avec le secteur associatif
- Proposer différentes modalités d'interventions au public pour répondre aux attentes différenciées
- Accompagner la réalisation de ces projets par l'identification des compétences valorisées et acquises

« Retrouver quelque chose à raconter » dont on peut être fier, grâce au bénévolat

APPRENTIS SOLIDAIRES  
AFEV

Appel à projets  
Prépa Apprentissage



## Porteur

L'AFEV se fixe comme vocation de faire reculer les inégalités en s'appuyant sur l'engagement des jeunes. Son cœur de métier est la mobilisation d'étudiants dans une démarche de parrainage de jeunes rencontrant des difficultés (scolaires, sociales...).

## Projet

Le projet Apprentis Solidaires vise à répondre aux besoins des entreprises qui n'arrivent pas à recruter et à aider des jeunes à devenir apprentis. Ce projet s'appuie notamment sur l'engagement des jeunes dans des projets solidaires portés par des associations locales pour développer leurs compétences. Le projet Apprentis Solidaires vise 2 grands objectifs :

- Renforcer ses connaissances de base et se projeter sur une reprise de formation.
- Préciser son projet pro, se faire connaître, saisir des opportunités d'emploi.

## Bonne pratique

Au cœur du projet se trouve la participation des jeunes à des projets d'engagement solidaire. Environ 50 % du temps passé dans la Prépa Apprentissage est dédié à des projets citoyens. Pour cela, l'AFEV s'appuie sur un réseau d'associations locales, contacté en amont de la mise en place de la promotion pour s'assurer de la faisabilité du projet. Le travail d'ancrage territorial du dispositif est central. Si cela fonctionne bien sur certains territoires, il est parfois difficile de trouver suffisamment d'acteurs associatifs pour accueillir tous les jeunes. Dans ce cas, il est possible que les actions solidaires se fassent en interne de l'AFEV, sous forme de bénévolat au sein de l'association. Par

exemple, ils interviennent auprès d'enfants dans le cadre d'activités périscolaires. Cela illustre une fragilité du projet : la capacité du tissu associatif local à accueillir un grand nombre de jeunes simultanément (cela a été particulièrement vrai en période de crise sanitaire).

L'objectif de cette approche n'est pas principalement technique, il est de permettre aux jeunes d'avoir une action positive dont ils peuvent être fiers, de leur donner des choses à raconter à leur entourage. Cela doit leur apprendre à travailler en équipe, à s'organiser, à s'impliquer, à respecter des consignes, être ponctuel...

Les projets sur lesquels les jeunes se sont engagés sont relativement diversifiés : contribuer à un atelier de réparation de cycles, participer à un chantier associatif, s'engager dans une association d'aide alimentaire, animation dans le périscolaire...

Du point de vue de l'AFEV, cet engagement solidaire a été très bénéfique pour les jeunes concernés, l'acquisition de compétences transférables dans le monde du travail est réelle. A été noté par exemple le fait de reprendre l'habitude de se lever tôt pour être à l'heure, ou les compétences d'organisation, de respect des consignes et de communications nécessaires pour travailler en équipe. Par ailleurs, en plus de ces compétences factuelles, la réalisation de projets citoyens ayant une utilité sociale a un impact positif sur le regard que les jeunes portent sur eux-mêmes. La plupart d'entre eux ont majoritairement été en échec dans leur parcours (échec scolaire notamment). Cela pèse négativement sur l'estime de soi. Il n'est pas rare de les entendre dire "je rate toujours ce que je fais", comme s'il y avait une fatalité à échouer. S'engager dans des projets concrets utiles aux autres et être remercié par les bénévoles permet aux Apprentis Solidaires d'être fiers de ce qu'ils font.

**Agir pour  
la transition  
écologique, dans  
le cadre d'un service  
civique d'initiative**

**100% TRANSITION**  
Osons ici et maintenant

Appel à projets  
100% inclusion



Guyane

## Porteur

Le projet est porté par Osons Ici et Maintenant (association d'éducation populaire de loi 1901, qui conçoit et met en œuvre des programmes de remobilisation des jeunes, en développant leur pouvoir d'agir et en travaillant sur leur projet de vie), en consortium avec la SCOP Ellyx (agence d'innovation sociale : conseil et accompagnement d'acteurs publics comme privés dans la résolution de problématiques sociétales) et plusieurs organismes de formations (Insup formation, IFRA, CFP, C'Mafor).

## Projet

100% transition est un parcours d'accompagnement, « de la (re)mobilisation à l'engagement », à destination de 300 jeunes peu ou pas qualifiés, notamment en situation de handicap et/ou vivants en quartiers politique de la ville et/ou milieu rural. Il s'appuie sur un engagement de terrain, dans le cadre d'un service civique d'initiative. Le service civique d'initiative permet aux jeunes de lever un des freins périphériques (financiers), de construire une mission d'intérêt général en adéquation avec les besoins du territoire, et de pouvoir être indemnisés pour élaborer un projet de vie, comprenant le projet professionnel.

Le programme d'accompagnement dure 9 mois et vise l'inclusion durable des jeunes vers les métiers de la transition écologique et sociale. Il est actuellement déployé sur 8 territoires et s'appuie sur 50 professionnels spécifiquement formés dans le cadre du projet.

Un blog permet de suivre les avancées du projet : [www.100pour-100transition.fr](http://www.100pour-100transition.fr)

## Bonne pratique

Les jeunes accompagnés ont souvent vécu un décrochage scolaire et/ou des échecs et/ou une mauvaise expérience de la scolarité (harcèlement scolaire, par exemple). L'enjeu pour l'équipe est à la fois de travailler sur un changement d'état d'esprit et une montée en compétences (prise de parole, aisance relationnelle, audace, créativité) en vue de permettre un changement dans la situation du jeune.

Le projet se distingue par le fait que les jeunes sont appelés à être acteur de leur parcours d'accompagnement. Ils sont, par exemple, partie prenante dans la construction de leur mission d'intérêt général (engagement citoyen de 6 à 8 mois) au sein d'une structure œuvrant dans la transition écologique et sociale.

Un des enjeux du programme est de sensibiliser les jeunes à la transition écologique et sociale et **de transformer leur éco-anxiété, de les aider à identifier qu'ils ont les capacités pour agir, passer à l'action et s'engager sur leur territoire.**

Différents niveaux d'actions leur sont proposés :

→ **la sensibilisation**, ou découverte de ce domaine, par la rencontre de personnes inspirantes (fondatrice d'une association zéro déchet, élu à la transition écologique et sociale...), en favorisant toujours les échanges d'égal à égal, ou par la visite de structures agissant dans le domaine de la transition ;

→ **l'expérimentation**, par le biais de la mission de service civique, et aussi la mise en place de chantiers participatifs (compostage, permaculture) ou des ateliers de développement de compétences (fabrication de porte-monnaie à partir de chambre à air, fabrication de tog-bag...);

→ **la projection** : temps de réflexion sur la mise en place possible d'actions dans sa vie personnelle (tri des déchets, bénévolat) et/ou professionnelle (métiers verdissants).

Un contrat d'engagement est signé de part et d'autre.

Durant leur service civique, les jeunes perçoivent une indemnité d'environ 600 euros par mois. C'est un outil de mobilisation efficace. L'enjeu, pour l'équipe projet, est que chaque jeune puisse réfléchir à son projet de vie et son projet professionnel, tout en :

→ développant et/ou renforçant des compétences transversales (communication, agir face aux imprévus, agir collectivement...), utiles en contexte professionnel par la suite,

→ augmentant son sentiment d'utilité sociale et donc d'estime de soi (être inclus dans une équipe, auprès d'un acteur du territoire),

→ construisant une mission d'intérêt général dans le domaine de la transition écologique et sociale, qui soit utile pour le territoire, et susceptible d'être pérennisée,

Ce parcours de 9 mois se présente ainsi comme un sas de remobilisation et de préparation à l'entrée dans la vie adulte. Afin de marquer cette étape, un « rite de passage » est proposé, qui permet aux jeunes de présenter leur projet de vie et projet professionnel auprès des personnes qui comptent pour eux (famille, mentor, responsable de programme...) et/ou qui les ont accompagnés durant leur parcours (tuteurs, acteurs de terrain, élus...).

## 7

## Renouveler les situations pédagogiques en mettant de côté la posture du « sachant »



### Objectifs

- Sortir d'une relation d'apprentissage traditionnel maître/élève ou savant/profane, pour passer à un bénéficiaire acteur de ses apprentissages
- Répondre aux besoins de publics ayant eu de mauvaises expériences avec l'apprentissage traditionnel (décrochage du système scolaire...)
- Mettre l'expérience des participants au centre de la valorisation et du développement de compétences
- Modifier les modalités de formation pour donner une place plus importante aux gestes et aux entreprises (AFEST)
- Reconnaître et développer les compétences des participants

### Facteurs de réussite

- Impliquer les acteurs de la formation pour engager un changement de pratique global
- Partager avec l'ensemble des parties prenantes du projet la philosophie de l'apprentissage
- Travailler au début d'un parcours d'accompagnement sur l'identification et la caractérisation des compétences détenues par le participant
- S'appuyer sur un système d'acteurs permettant de couvrir différentes facettes de l'apprentissage

Prendre appui  
sur les « savoirs  
d'expérience »  
de personnes  
en situation d'exclusion

OSEE  
ATD Quart Monde

Appel à projets  
« 100% inclusion »



## Porteur

Fondé en 1957 par Joseph Wresinski, le mouvement ATD Quart Monde est présent dans plus de 30 pays avec pour objectif de mettre fin à l'extrême pauvreté en associant les personnes qui la subissent. En France, le Mouvement ATD Quart Monde est une association loi 1901 à but non lucratif, reconnue d'utilité publique. L'organisation du Mouvement repose sur une centaine de groupes locaux, regroupés en régions, et sur des équipes assurant des missions au niveau national (coordination de l'action, animation de réseaux, représentation politique, missions support etc.).

## Projet

Le projet « Osons les Savoirs d'Expérience de l'Exclusion » (OSEE) a pour objectif d'accompagner des personnes très éloignées de l'emploi et très peu qualifiées dans la formalisation de leurs savoirs de vie liés à l'exclusion et de leurs compétences d'engagement, pour favoriser leur accès à des formations qualifiantes dans les métiers de l'animation, de l'intervention sociale, de la médiation et de la petite enfance. Il s'adresse à des personnes ayant eu une expérience de pauvreté et/ ou d'exclusion, ayant entre 22 et 55 ans, et un niveau scolaire ne permettant pas une entrée en formation ou sur le marché de l'emploi.

Les promotions comptent entre 30 et 50 stagiaires pour un parcours d'une durée de 15 mois environ, qui alterne entre des temps de formation collectifs, qui se déroulent en Ile-de-France, et des temps de travaux individuels dans leurs régions d'origine (plan personnalisé de formation de remise à niveau, enquêtes métiers, candidatures...), réalisés avec le soutien de personnes qui les accompagnent individuellement.

**À terme, le projet vise à élaborer des propositions d'adaptation des modalités pédagogiques des préparations aux formations dans le champ du travail social. L'enjeu est qu'elles puissent permettre la qualification mutuelle des personnes (majoritaires aujourd'hui) possédant un certain niveau de savoirs « savants » et de personnes à faible niveau de qualification mais au fort savoir d'expérience.**

## Bonne pratique

L'axe central de l'expérimentation OSEE repose sur l'hypothèse que les compétences individuelles acquises par la vie quotidienne en situation d'exclusion, et les savoirs expérimentiels collectifs issus d'une réflexion commune entre pairs et d'engagements citoyens associatifs, croisés avec d'autres sources de savoirs, peuvent être des atouts pour permettre l'accès à une formation professionnelle qualifiante et son suivi avec succès.

Le projet s'appuie sur des partenaires pour mettre en œuvre la valorisation de ces compétences. L'utilisation de la méthodologie et des outils de l'éducation populaire permet de mettre les stagiaires au centre des apprentissages et de les rendre acteurs de leur propre développement.

Le processus de valorisation des compétences s'articule autour de 9 journées de formation dédiées, visant à identifier les savoirs, savoir-faire et savoir-être développés à travers l'expérience de vie et d'engagement, et invite chacun à prendre conscience de ses valeurs, centres d'intérêts, motivations.

Il permet ensuite d'intégrer et valoriser les expériences à travers des mises en situation professionnelles (stages – forum des métiers, enquêtes de territoire...). La diversification des situations d'apprentissage (en centre de formation, dans des ateliers de communication ou de théâtre forum, ou des ateliers artistiques) a pour but de permettre l'expression et la valorisation des expériences dans différents contextes.

Ce processus se concrétise enfin par la constitution d'un portefeuille de compétences numérique réalisé par chaque stagiaire en vue de la préparation de leur dossier de candidature en formation qualifiante.

<p>Miser sur « l'auto-formation accompagnée » des participants</p>	<p>[RE]CONNAISSANCES APapp Appel à projets 100% inclusion</p>	
--	---	---

### Porteur

[Re]connaissances est porté par l'Association pour la Promotion du label APP (Ateliers de pédagogie personnalisée). Les missions de l'association sont la gestion du label APP, sa promotion et l'animation d'un réseau composé de plus de 100 structures.

Le projet se déploie sur 4 territoires : la ZRR Normandie SeineBray, la ZRR Sud Charente, les QPV Bassin de Thau – Sète Agglo pôle Méditerranée, les ZRR et QPV de la Métropole Dijonnaise.

Y sont associés, au niveau national, l'Opérateur de compétences AKTO, l'association Reconnaître (branche francophone de l'Open Recognition Alliance), le Comité mondial des apprentissages tout au long de la vie, l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme, le réseau national de l'économie sociale et solidaire COORACE, le collectif Bleu-Blanc-Zèbre, ainsi que la Fédération nationale des CIBC.

### Projet

L'objectif est d'expérimenter, sur quatre territoires, un mode d'accompagnement et une ingénierie pédagogique pour développer l'autonomie d'apprentissage chez les participants. Un contrat pédagogique formalise les objectifs, la durée, le contenu, le rythme de la formation, les différentes modalités d'apprentissage prévues et les moyens mis en œuvre pour développer « l'auto-formation accompagnée », ainsi que les modalités de l'évaluation de l'apprenant.

La proposition faite aux participants, via le dispositif « Apprenant Agile » : en apprendre sur eux-mêmes et rendre visible la diversité des compétences qu'ils mobilisent et qui sont particulièrement utiles et recherchées par les employeurs.

De nombreux acteurs de la formation, de l'insertion, de la culture, du social, du sport, sont parties prenantes de l'expérimentation. L'ambition partagée : créer des passerelles et un écosystème territorial de confiance au bénéfice des personnes isolées.

### Bonne pratique

Le projet s'illustre par « l'auto-construction accompagnée du parcours d'apprentissage » qu'il entend promouvoir.

La démarche consiste à outiller chaque participant de telle sorte qu'il développe sa capacité à apprendre et sa réflexivité, pour être totalement autonome à l'issue du parcours. Elle se fonde sur l'idée que l'individu construit ses connaissances et compétences par le biais de l'expérimentation, de la découverte. Les parcours sont conçus de façon à ce que les participants évoluent dans des contextes porteurs de potentiels d'actions, d'enjeux, de choix, de responsabilité et de prises d'initiative. Ils s'achèvent par l'obtention de la certification « Apprenant Agile » (alors inscrite au Répertoire spécifique), qui ne fait pas référence à l'acquisition de savoirs mais à la capacité à évoluer, à acquérir de nouvelles connaissances, à mobiliser et/ou développer ses compétences transversales et à les transposer dans des situations inédites.

Ce principe pédagogique fait des participants des acteurs à part entière de leur parcours. La posture des référents de parcours et référents cartographes relève dans ce cadre de la facilitation. Leur rôle est de provoquer des questionnements, d'ouvrir des opportunités de rencontres, d'outiller, mais c'est l'apprenant qui est force de proposition. Les allers-retours entre le formel et l'informel sont permanents. Il s'agit de sortir des sentiers battus et de construire des parcours sur-mesure. Toute opportunité pour favoriser la remobilisation et la reconstruction du lien social est encouragée : culturelle, sociale, professionnelle...

Ce positionnement a donné lieu, à titre d'exemple, à l'organisation en Sud-Charente (Barbezieux) d'un symposium réunissant artistes, artisans et apprenants. Ces derniers ont bénéficié d'une totale liberté dans son organisation et son animation. Ce projet les a amenés à collaborer notamment avec un CFA, un lycée professionnel, la Mission locale, des artisans, des artistes ainsi qu'un Fablab. Il leur a permis de développer un large éventail de compétences transversales validées ensuite par un système d'open badge.

# Sources et méthode

## Un cadre pour expérimenter et apprendre

Engagement du Président de la République en 2017, le Plan d'investissement dans les compétences (PIC) est mis en œuvre de 2018 à 2022 et 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.

**Quatre appels à projets nationaux lancés dans le cadre du PIC 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, etc.** Il s'agit des appels à projets :

- Repérer et (re)mobiliser les publics « invisibles », et en priorité les plus jeunes d'entre eux ;
- 100 % inclusion, la fabrique de la remobilisation ;
- Intégration professionnelle des réfugiés ;
- Prépa apprentissage.

La Banque des Territoires (CDC) est opérateur, pour le compte de l'Etat, des trois derniers appels à projets.

L'investissement de l'État en matière de formation professionnelle et d'accompagnement des actifs les plus fragiles 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. **Les enjeux de transformation des parcours de formation et de l'accompagnement constituent un des trois axes structurants des Pactes et ont, au niveau régional, également donné lieu à l'expérimentation de nouvelles pratiques.**

Pactes régionaux et appels à projets ont ainsi permis de financer un très grand nombre d'actions et de projets innovants, souvent à 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 échecs ? Quelles pratiques sont les plus inspirantes ? Quels en sont les facteurs de réussite ? Quels difficultés, verrous ou freins apparaissent comme les plus récurrents ? **C'est en consolidant, pas à pas, les apprentissages et en les faisant circuler que l'on se donnera les moyens d'améliorer, en continu, le service rendu aux personnes et de traiter les grains de sable ou cailloux, nombreux encore, qui enrayent le système.**

## Capitaliser sur les pratiques mises en œuvre dans le cadre des appels à projets : 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 :**

1. Repérer les publics dits « invisibles » ;
2. Remobiliser les décrocheurs de l'emploi et de la formation ;
3. Construire des parcours sans rupture : le défi d'un accompagnement global ;
4. Faire une nouvelle place aux « bénéficiaires » ;
5. Reconnaître les compétences par des voies adaptées aux personnes très éloignées de l'emploi ;
6. Construire de nouvelles relations aux entreprises dans le cadre de parcours d'inclusion ;
7. Inclure par le sport.

Ces pratiques ont été identifiées par les cabinets d'études mandatés par l'État à cet effet, en analysant non l'exhaustivité des projets financés, mais **un vivier d'une centaine de projets :**

- 27 projets lauréats de l'appel à projets « Repérer et (re)mobiliser les publics invisibles »,
- 49 projets lauréats de l'appel à projets « 100% inclusion, la fabrique de la remobilisation »,
- 15 projets lauréats de l'appel à projets « Intégration professionnelle des réfugiés »,
- 10 projets lauréats de l'appel à projets « Prépa apprentissage ».

Les projets dont les déploiements étaient trop récents à la date des travaux ont été écartés. Les projets financés dans le cadre des appels à projets

« 100 % inclusion » et « Intégration professionnelle des réfugiés » étant plus diversifiés que sur les deux autres appels à projets, une proportion plus importante de projets a été retenue, pour analyse, sur ces programmes.

**20 actions remarquables déployées dans le cadre des Pactes régionaux.** Sélectionnées par l'État ou les Régions, ces actions ne constituent qu'une toute petite partie de celles financées dans le cadre des Pactes, mais elles permettent d'enrichir le panorama sur des thématiques d'expérimentation en grande partie communes.

Pilotés par le Haut-commissariat aux compétences, les travaux d'enquête et d'analyse ont été réalisés par des cabinets d'études mandatés par l'État à cet effet. La conception des guides s'est inscrite dans un processus de travail itératif, tirant profit des témoignages et de l'expertise des différentes parties impliquées.

*A minima*, une analyse de la documentation existante et un (ou plusieurs) entretien(s) ont été réalisés par les cabinets pour chacun de ces projets ou actions.

Des résultats d'analyse intermédiaires ont été présentés et enrichis dans le cadre d'un atelier d'intelligence collective organisé en novembre 2021, réunissant une centaine de participants : lauréats des appels à projets, parties prenantes du territoire et services de l'État, franciliens essentiellement (cf. cahier photos).

L'analyse s'est également nourrie des présentations et échanges du séminaire « 100% inclusion », dédié aux travaux de recherche ou d'évaluation financés dans le cadre de ce programme, animé par le Haut-commissariat aux compétences, entre janvier et mai 2022.

Les premiers guides de la collection visent à *documenter* des pratiques effectivement mises en place par les acteurs et quelques-unes de leurs

conditions de réussite, afin que ces pratiques puissent inspirer d'autres acteurs de terrain et qu'elles puissent éclairer les décideurs et agents en charge de les accompagner et de faciliter leurs actions. 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 grand décrochage. D'autres ateliers d'intelligence collective seront à organiser en 2022 et 2023, pour mettre en débat et enrichir les éléments collectés et consolidés à ce stade.

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

- de l'entrée de nouveaux lauréats dans les programmes (en 2021 et 2022),
- de l'enregistrement de données de réalisations plus significatives sur les projets (déployés depuis une à trois années au moment de l'enquête).

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, porté à différents niveaux de l'État (Haut-commissariat aux compétences, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, Dreet), 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.

## Zoom sur les appels à projets du PIC

### **AAP « Repérer et (re)mobiliser les publics « invisibles », et en priorité les plus jeunes d'entre eux »**

#### Objectif :

Renouveler les approches et innover pour repérer, aller vers, renouer le contact et (re)mobiliser des jeunes et demandeurs d'emploi qui restent en marge du service public de l'emploi et plus généralement des dispositifs de droit commun et assurer, à l'issue de cette phase, le relais vers un dispositif existant adapté aux besoins de chaque personne.

#### Publics cibles :

L'appel à projets vise les publics dits « invisibles », prioritairement les jeunes de moins de 30 ans, ni en emploi, ni en formation, ni en études, qui ne sont pas accompagnés par le service public de l'emploi (Pôle emploi, missions

locales, Cap emploi) et évoluent « hors des radars institutionnels » en cumulant parfois un grand nombre de difficultés (illettrisme, isolement social, handicap reconnu ou non, sans domicile fixe, personnes avec des pratiques addictives, économie informelle, rejet des institutions...).

Une attention particulière est portée aux habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) et des territoires ruraux, ainsi qu'aux personnes en situation de handicap.

#### En quelques chiffres :

- Plus de 300 projets lauréats sélectionnés depuis 2019 au niveau régional.
- Plus de 100 M€ de financements alloués dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences.
- Un objectif de 100 000 personnes repérées, sur la période 2019-2022.

## Appel à projets « 100% Inclusion, la fabrique de la remobilisation » :

### Objectif :

Expérimenter des parcours intégrés, allant du repérage et de la remobilisation à l'emploi ou à l'activité durable, 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, par des voies qui leur soient adaptées.

### Publics cibles :

Prioritairement les personnes peu qualifiées (infra Bac) et les habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) ou des zones de revitalisation rurale (ZRR).

Afin de favoriser la mixité des profils, les parcours « 100 % inclusion » peuvent également s'adresser aux demandeurs d'emploi de très longue durée, aux bénéficiaires du RSA, aux bénéficiaires d'une protection internationale et, plus généralement, à toute personne en grande difficulté d'insertion professionnelle, quel que soit le lieu de résidence ou le niveau de formation.

### Trois attentes spécifiques dans le cadre de cet appel à projets d'expérimentation :

#### **1. Un développement agile, ou par itérations successives**

Il s'agit d'expérimenter en cycles courts (plusieurs itérations de quelques semaines à

plusieurs mois, plutôt qu'une seule expérimentation dont on attend les résultats des années).

#### **2. Une conception « orientée utilisateurs »**

Il s'agit de remettre les bénéficiaires (leurs situation, comportements et attentes réels) au cœur de la conception des parcours. Cette exigence a eu son pendant, côté Etat, avec l'organisation de « Comités de bénéficiaires », en amont des Comités de sélection (cf. cahier photos).

#### **3. Une dynamique territoriale « apprenante »**

Il s'agit d'encourager des réponses en consortium d'acteurs (amenant chacun à sortir de sa zone de confort et/ou à se positionner là où il a la plus forte valeur ajoutée), à une échelle territoriale maîtrisée (permettant des adaptations rapides), avant un possible essaimage.

### En quelques chiffres :

- Plus de 100 projets lauréats, sélectionnés en 4 vagues, de 2019 à 2021.
- Plus de 200 M€ de financements alloués dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences, pour un taux moyen d'intervention de l'ordre de 60 %.
- Des projets le plus souvent financés sur 3 ans, pour une phase d'expérimentation, pouvant comprendre un premier passage à l'échelle (dans le cadre du projet initial ou de son extension).
- De l'ordre de 70 000 bénéficiaires attendus entre 2019 et 2023.

## Appel à projets « Intégration professionnelle des réfugiés »

### Objectif :

Soutenir des projets contribuant à l'intégration professionnelle des personnes bénéficiaires d'une protection internationale, via le **déploiement de parcours d'accompagnement vers et dans l'emploi ou la création d'activité, la reconnaissance et le développement des compétences, la coordination et la professionnalisation des acteurs, la multiplication des passerelles avec les acteurs économiques d'un territoire.**

Les projets doivent privilégier une **logique d'accompagnement global** (formation, mise en situation professionnelle, logement, mobilité, santé, français à visée pro, levée de freins de type culturel, aide à la garde d'enfants).

L'appel à projets encourage la **création de nouvelles coopérations et le renforcement de coopérations existantes** 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, etc.

### Publics cibles :

**Bénéficiaires d'une protection internationale (réfugiés, protection subsidiaire, apatrides) et demandeurs d'asile de plus de 6 mois.**

Les porteurs peuvent proposer des projets visant des publics particuliers, notamment les femmes, les jeunes de moins de 26 ans, les seniors (40 ans et plus) et les personnes analphabètes ou illettrées.

### En quelques chiffres :

- 55 projets lauréats, sélectionnés en 3 vagues, en 2019 et 2020.
- Près de 50 M€ de financements alloués dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences, pour un taux moyen d'intervention de l'ordre de 50%.
- Des projets le plus souvent déployés à une maille très locale, touchant des bénéficiaires sur plus de 60 départements (à fin 2021).
- Plus de 25 000 bénéficiaires attendus entre 2019 et 2023.

---

## **Appel à projets « Prépa apprentissage »**

### Objectif :

Les projets doivent permettre aux jeunes, sans emploi, ni formation, qui souhaitent s'orienter vers l'apprentissage, de bénéficier d'un accompagnement personnalisé, dans la perspective de découvrir des métiers, de choisir leur voie et de consolider leurs compétences.

Il s'agit, en innovant notamment en matière de communication, de pédagogie, de partenariats, de :

- rendre l'accès à l'apprentissage possible pour des jeunes qui n'ont pas cette possibilité en vue,
- contribuer à développer l'apprentissage dans les secteurs stratégiques ou en tension,
- accompagner les jeunes et les entreprises dans leur recrutement d'apprentis, afin de réduire le risque de rupture de contrats d'apprentissage ensuite.

### Publics cibles :

Jeunes de 16 à 29 ans (sans limite d'âge pour les personnes disposant d'une reconnaissance qualifiée de travailleur handicapé, RQTH), ayant terminé leur scolarité du collège, et prioritairement : jeunes de niveau de formation inférieur au Bac (Bac non validé).

Les personnes résidant en quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), en zones de revitalisation rurale (ZRR) et les personnes disposant d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé figurent parmi les publics prioritaires de l'appel à projets.

### En quelques chiffres :

- 150 projets sélectionnés en plusieurs vagues, entre 2019 et 2022.
  - 225 M€ de financements alloués dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences, pour un taux d'intervention de l'ordre de 80%.
  - 110 000 bénéficiaires attendus, entre 2019 et 2023.
-









# Nouvelle Place faite au



CoConception du Programme

Faire du Participant un acteur de son Parcours

Rendre Visible le Participant

Co-Amélioration du Programme

Participer à la Gouvernance



## Appropriation

Cadrer leur Pouvoir d'action

Accepter l'erreur

Accompagner les Publics

Outiller les bénéficiaires

fixer objectifs des instances

Responsabilisation Progressive

Positionner bénéficiaires dans les instances

S'assurer de la représentativité

Formation des équipes

Organisation de temps forts

identifier notre besoin

déterminer Stratégie de Gouvernance

Prise en compte systématique Parole Participant

Animateur Codesign

Participation des Jeunes à des sessions LAB

intégrer de la souplesse dans le Parcours

intégrer l'expérience de vie du Participant

Apprendre aux Participants à se rendre visible



Communication / Promotion

interne  
Film & Vidéo  
Mooc  
Livre blanc B...

Capitaliser les (Communautés de Pratiques)

Journées dédiées

Collectif de Partage d'expérience

Transmission rapport d'activité

Vulgariser cette action



## Capitalisation sur les actions des Appels à Projet

# Les "bénéficiaires"

25.11.21

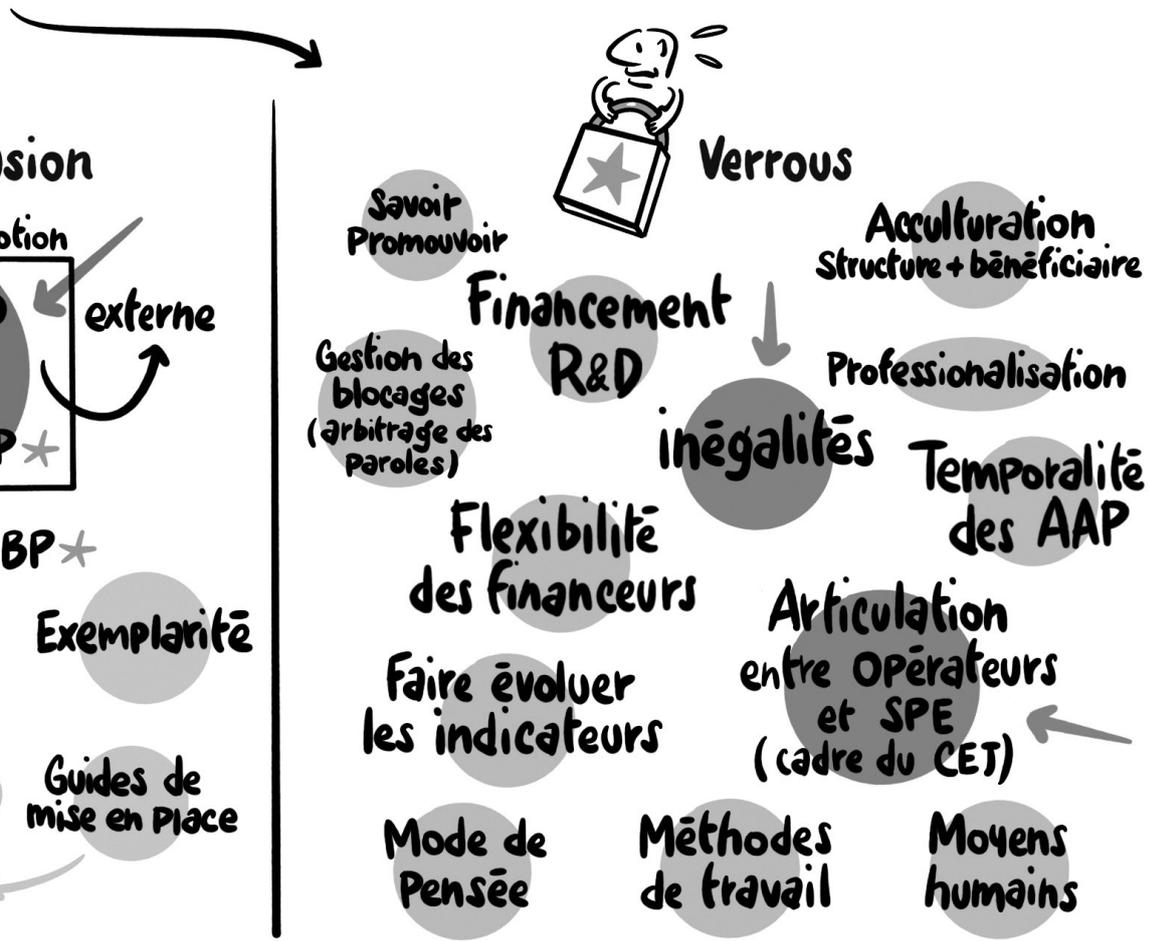
Pédagogie active

Méthode de Re-mobilisation

Adapter le Vocabulaire

Engagement dans Projets Solidaires

Réseau "Ambassadeurs"



## Les remarquables du Pic

# La collection de guides de capitalisation



## 7 guides pour capitaliser et apprendre des projets financés dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences :

« 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.

La collection des guides de capitalisation est une des traductions de la dynamique d'expérimentations et d'apprentissages portée par le Haut-commissariat aux compétences et, plus généralement, par le ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, dans le cadre des appels à projets du Plan d'investissement dans les compétences et des Pactes régionaux d'investissement dans les compétences.

Chaque guide propose un cadre analytique permettant de distinguer des grands ensembles de pratiques et un premier catalogue de « bonnes pratiques » tirées des projets financés.



Ce premier relevé de pratiques, réalisé à mi-chemin, pour des programmes et projets dont les réalisations sont attendues sur les années 2019 à 2023, demandera à être enrichi, amendé ou consolidé, au terme des déploiements.







# PLAN D'INVESTISSEMENT DANS LES COMPÉTENCES