



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

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Plan d'investissement
dans les compétences

Construire de nouvelles relations aux entreprises

dans le cadre de parcours d'inclusion

Guide de capitalisation n°6

Construire de nouvelles relations aux entreprises

dans le cadre de parcours d'inclusion

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

Construire de nouvelles relations aux entreprises

dans le cadre de parcours d'inclusion

Ce guide documente un ensemble de bonnes pratiques en matière de mobilisation des entreprises, dans le cadre de parcours vers l'emploi. 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, etc. Produits 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'inspirer et outiller les acteurs d'une part, d'aider à détecter et enregistrer d'autres bonnes pratiques à l'avenir d'autre part. 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

L'entreprise, un acteur central à mobiliser pour construire des parcours d'inclusion vers l'emploi

L'enjeu de mobilisation des entreprises dans les démarches d'insertion et de maintien dans l'emploi n'est pas nouveau. Il est au cœur des politiques publiques et paritaires d'insertion et d'emploi depuis de nombreuses années, à travers des interventions qui visent l'intégration dans l'entreprise des jeunes ou des personnes en recherche d'emploi via la formation (on pense notamment aux contrats d'apprentissage ou de professionnalisation mais aussi aux programmes de formation des Régions ou de Pôle emploi qui comportent tous des temps de mise en situation professionnelle en entreprise), à travers les programmes d'inclusion par l'activité économique (IAE) ou les aides à l'embauche.

Au-delà de ces programmes très soutenus par la puissance publique, la question de l'implication des entreprises – et plus largement du « monde économique » – dans l'inclusion des personnes les plus éloignées de l'emploi s'impose aujourd'hui comme un levier essentiel.

L'enjeu est de construire des parcours vers l'emploi qui impliquent les entreprises, destinés à ceux qui sont les plus vulnérables (jeunes décrocheurs, personnes durablement éloignées de l'emploi en raison d'une situation de handicap, d'accidents de parcours ou de vie, demandeurs d'emploi de longue durée ou bénéficiaires du RSA ...).

Les entreprises ont un rôle à jouer car l'inclusion suppose de changer les représentations et d'agir sur les pratiques de recrutement, d'ouvrir les portes de l'entreprise aux personnes très fragilisées pour des temps d'« immersion » ou de « formation

accompagnée », d'adapter les conditions d'accueil et de dédier des temps de tutorat pour ces premiers pas en entreprise ... Ces actions sont très exigeantes mais elles ont du sens dans un contexte où les entreprises doivent diversifier leurs profils de recrutement pour répondre à leurs besoins de main d'œuvre.

L'émergence de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE)¹ a accéléré cette prise de conscience du rôle clé des entreprises dans l'inclusion des publics plus éloignés de l'emploi. Le rapport du CREDOC publié en 2007 sur l'implication des entreprises dans l'insertion des publics éloignés de l'emploi témoigne de cette préoccupation².

Les difficultés de recrutement particulièrement prégnantes que connaissent aujourd'hui les entreprises amplifient la prise de conscience. Elles les conduisent à prospecter au-delà de leurs viviers habituels de recrutement, pour s'intéresser aux publics éloignés de l'emploi, en particulier dans les secteurs où l'appariement entre l'offre et la demande d'emploi s'avère la plus difficile. Ce contexte invite les employeurs à travailler sur leur « employabilité » pour attirer des candidats et diversifier les profils qu'ils recherchent.

La loi PAQTE (2018) et le rapport Borello « Donnons-nous les moyens de l'inclusion » (2018), la création des clubs d'entreprises « La France Une Chance », ou plus largement de clubs des entreprises inclusives dans les territoires, à l'initiative de l'État, des collectivités, des acteurs des territoires ou des entre-

1. La publication par Patrick Boulte et Jean-Baptiste Foucauld (ancien Commissaire au Plan et Fondateur de Solidarités Nouvelles face au Chômage) du « Manifeste des entreprises contre l'exclusion » (1989) puis du « Manifeste des financiers contre l'exclusion » (1992) marque la naissance en France de la RSE. Ces publications sont relayées à l'échelle européenne par Jacques Delors, avec le lancement en 1995 du « Manifeste européen des entreprises contre l'exclusion ».

2. Il identifie des actions conduites ou impliquant les entreprises dans l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi Les secteurs les plus concernés par ce type d'actions sont ceux qui recrutent sur des postes à faible qualification, mais nécessitant souvent des compétences techniques validées par des certificats obligatoires : BTP, Hôtellerie-Restauration, Nettoyage, Sécurité, Logistique & transport, Grande distribution. « Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? L'implication des entreprises dans l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi », M. Angotti, E. David-Alberola, A. Loones, Cahier de recherche n°C234, Septembre 2007.

prises elles-mêmes marquent une nouvelle impulsion autour de la notion d'entreprises inclusives.

Pour accompagner cette dynamique et cette prise de conscience, le Plan d'investissement dans les compétences (PIC) a donné l'opportunité, à travers ses différents programmes, d'expérimenter des nouvelles pratiques permettant de rapprocher les acteurs des entreprises et ceux de l'accompagnement, de la formation ou de l'insertion afin de lever les freins à l'emploi, et diversifier les profils de recrutement, de créer de nouveaux parcours d'inclusion ou de formation impliquant les entreprises dans la définition même du contenu des compétences à acquérir, dans l'accueil de ces personnes, en immersion ou en formation directement en situation de travail ...

À travers ce prisme, ces actions ont vocation à agir auprès des deux catégories : **les personnes en recherche d'emploi bien sûr, pour leur proposer des parcours adaptés mais aussi les employeurs eux-mêmes** car il s'agit aussi d'accompagner les entreprises volontaires à changer leurs habitudes et leurs processus de recrutement, à adapter leurs conditions d'accueil, à accompagner et à appuyer les tuteurs ou les mentors d'entreprises ...

Le présent guide propose de **mettre en lumière ces nouvelles pratiques permises par le Plan d'investissement dans les compétences, à travers des coopérations nouvelles** entre les acteurs de l'insertion, de la formation ou de l'accompagnement et le monde économique au sens large, incluant les branches professionnelles, fédérations, clubs d'entreprises, OPCO, et bien entendu les entreprises directement.

La plupart des actions mentionnées dans ce guide sont centrées sur l'implication des entreprises elles-mêmes (quelques projets impliquent également les branches professionnelles ou les clubs d'entreprises ; il en est alors fait mention explicitement). En effet, c'est le lien à l'entreprise qui est déterminant afin de créer la rencontre et d'assurer l'intégration dans l'emploi. Les actions conduites par les Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) ne sont, elles, pas au cœur des projets analysés car elles sont, par construction, des entreprises sociales inclusives : l'insertion socio-professionnelle constitue en quelque sorte leur objet social et leur essence même. Le choix a donc été fait de mettre en valeur des actions conduites par les entreprises dites « classiques ».

Ce guide met en exergue plusieurs ensembles de pratiques renouvelées soutenues par le Plan d'investissement dans les compétences :

- De nouvelles modalités permettant de faire se rencontrer autrement personnes vulnérables et employeurs ;
- Des entreprises impliquées dans l'accueil des personnes vulnérables, pour découvrir des métiers, confirmer leur projet professionnel ou développer leurs compétences ;
- Des parcours de formation impliquant les entreprises, de la définition du besoin jusqu'à l'acquisition de compétences en situation de travail ;
- Des actions d'accompagnement destinées aux entreprises elles-mêmes pour faire évoluer leurs pratiques RH dans une approche d'inclusion (développer l'« employeurabilité » des entreprises).

Sommaire

Sommaire



1

De nouvelles modalités permettant de faire se rencontrer autrement personnes vulnérables et employeurs



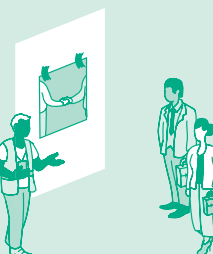
2

Des entreprises impliquées dans l'accueil des personnes vulnérables, pour découvrir les métiers, confirmer leur projet professionnel ou développer leurs compétences



3

Des parcours de formation impliquant les entreprises, de la définition du besoin jusqu'à l'acquisition de compétences en situation de travail



4

Des actions d'accompagnement destinées aux entreprises elles-mêmes pour faire évoluer leurs pratiques RH dans une approche d'inclusion
Développer « l'employeurabilité » des entreprises

Sources et méthode

Partie 1 Panorama

Partie 2 Bonnes pratiques

14

30

16

35

18

40

23

48

55

Partie 1

Panorama

1

De nouvelles modalités permettant de faire se rencontrer autrement personnes vulnérables et employeurs

Pour les personnes les plus éloignées de l'emploi, le lien à l'entreprise est un enjeu central, parfois complexe. En effet, compte-tenu de leur situation et parfois de leur expérience passée, ils peuvent avoir vécu des situations d'exclusion, souffrir de manque de confiance et craindre le rejet en entreprise et, dans le même temps, ils se montrent réticents à des prises en charge sans que la perspective de l'emploi ne soit clairement identifiée. ... Nombre d'acteurs ont pu relayer le ressenti exprimé par ces personnes : « *je ne veux pas être « pris en charge », je veux travailler* ».

Pour des publics très vulnérables, (décrocheurs ou jeunes NEETs, réfugiés, ou personnes sans domicile fixe par exemple), leur éloignement à l'emploi renforce encore cette difficulté.

Un premier ensemble de pratiques relève de la mise en relation directe candidats / entreprises. Cela peut prendre des formes classiques (forum pour l'emploi, job dating) mais aussi reposer sur des formats renouvelés et innovants.

Une innovation conçue par **le projet « Sésame », porté par AKTO (AAP Intégration professionnelle des réfugiés) > p. 32**, repose sur l'organisation de job dating, sous la forme de « food festival » en collaboration avec l'association Refugee Food Festival. Il s'agit de mettre en relation des réfugiés, bénéficiaires du projet, avec des restaurateurs qui les accueillent pour concevoir et créer un menu autour des traditions culinaires de leurs pays d'origine. L'organisation de ces festivals a permis de créer la rencontre avec de possibles employeurs qui, pour certains, ont accueilli des stagiaires ou, pour d'autres, les ont orientés vers des établissements en manque de main-d'œuvre. Ces événements permettent aussi au porteur de projet d'étoffer le réseau d'entreprises susceptibles d'être mobilisées.

Pour remobiliser ce public qui, souvent n'a pas travaillé depuis longtemps, et lever les freins psychologiques ou de manque de confiance, il est primordial d'organiser **la rencontre entre ces personnes et les entreprises**.

Le Plan d'investissement dans les compétences a permis de soutenir des formats innovants pour susciter des rencontres avec les employeurs dans d'autres cadres que l'entretien d'embauche : rencontres informelles, parfois basées sur le sport, jobs dating, temps d'échanges permettant la découverte de métiers ou de secteurs d'activités en tension.

Le projet « Archipel » porté par l'IFRIA (Institut de formation dans le domaine de l'agroalimentaire) (AAP 100% inclusion) > p. 31 propose à des entreprises de participer à des sessions sportives favorisant la rencontre avec de potentiels candidats et leurs coaches. Cela donne aux recruteurs des entreprises la possibilité de repérer autrement des compétences des jeunes engagés dans le programme.

Le sport permet ainsi de révéler des compétences dites transverses dont les jeunes n'ont pas toujours eux-mêmes pleinement conscience. On peut notamment citer les compétences de persévérance, concentration ou auto-discipline, esprit d'équipe et respect des consignes, réactivité ou leadership (**Guide n°7 > « Inclusion par le sport »**).

C'est une approche utile pour la personne qui prend conscience de ce qu'elle « sait » et de sa valeur mais aussi pour les entreprises, en recherche de compétences, car ces compétences transverses, « mises en lumière », sont aujourd'hui fortement attendues par les recruteurs.

Une seconde catégorie de pratiques s'appuie sur le développement d'outils digitaux pour réunir les conditions d'une rencontre des candidatures et des entreprises et orienter les démarches de « matching » vers les plus vulnérables, en exploitant les informations des offres d'emploi.

Face aux difficultés de recrutement dans le secteur industriel, le projet porté par le Centre de Formation pour Apprentis de l'Industrie Lorraine (AAP Prépa apprentissage) a mis en place une CVThèque de l'ensemble des jeunes passés dans le dispositif à destination des entreprises industrielles. Elles peuvent ainsi aller faire des recherches de profils sur des personnes intéressées par (et ayant connaissance de) ce secteur d'activité. Cette pratique emprunte aux grandes écoles les « annuaires des anciens » pour favoriser le lien entre entreprises et jeunes issus de la prépa.

Le projet « Mobil'Emploi » porté par Bimbamjob (AAP 100% inclusion) ➤ p. 34 assure, pour sa part, un recueil de toutes les offres d'emplois insatisfaites sur le territoire afin d'accompagner les personnes en parcours vers les entreprises qui recrutent. Ce travail de matching est assuré via une plateforme numérique qui collecte en temps réel les offres d'emploi disponibles sur le territoire auprès de Pôle Emploi et les principaux sites d'offres d'emploi. Elle prend également en compte les compétences, les besoins et contraintes des personnes accompagnées. Cette plateforme numérique permet la mise en relation directe et personnalisée entre les personnes accompagnées (dont les profils sont saisis sur la plateforme), et les entreprises qui recrutent, ce qui favorise des rencontres qui n'auraient sans doute pas pu avoir lieu de façon aussi directe sans cette « intermédiation ».

Le projet « LinkedOut » porté par l'association Entourage (AAP 100% inclusion) ➤ p. 33 s'appuie quant à lui sur la mise en place d'un « réseau social des exclus », pour donner de la visibilité en ligne aux personnes accompagnées. Sur le modèle de

LinkedIn, des profils des participants sont créés et valorisés via les réseaux sociaux. Les entreprises sont invitées à se connecter à la plateforme pour découvrir les profils proposés. Là encore, ce sont des mises en relation inédites qui sont permises, pour les entreprises qui souhaitent s'engager dans une démarche d'inclusion.

Le projet « Women in digital », porté par Social Builder (AAP 100% inclusion), propose des e-forums pour favoriser l'accès à l'entreprise de femmes demandeuses d'emploi de longue durée dans le 93. Ces événements en ligne (ou en présentiel) leur permettent de rencontrer des entreprises, se préparer pour des entretiens, se dynamiser dans leur recherche d'emploi. Ils sont organisés sur deux axes : une partie « recrutement » avec une plateforme pour déposer les CVs des apprenantes et passer des entretiens pendant le e-forum ; et une partie « ateliers » au cours desquels les entreprises partagent leurs conseils sur la recherche d'emploi, le passage d'entretiens, les compétences à mettre en avant. Le volet recrutement s'est récemment enrichi, lors des forums organisés en présentiel, de la possibilité de participer à un shooting photo professionnel pour créer ou actualiser son profil LinkedIn. Travailler son image constitue une étape importante pour prendre confiance et faciliter les contacts avec les entreprises.

Il est important de noter que ces différentes solutions numériques sont toujours associées à un accompagnement individuel. En effet, les personnes accompagnées peuvent être en situation d'illettrisme ou d'illectronisme et, plus globalement, quelles que soient leurs aptitudes vis-à-vis du digital, ces outils ne sont pas suffisants pour déclencher un recrutement. Un accompagnement de la rencontre physique entre bénéficiaire et recruteur, des temps d'immersion professionnelle et le cas échéant des actions de formation sont également prévues dans ces projets.

2

Des entreprises impliquées dans l'accueil des publics vulnérables pour découvrir des métiers, confirmer leur projet professionnel ou développer leurs compétences

Pour les personnes en difficultés, mettre un pied dans l'entreprise, découvrir des métiers, voire intégrer un sas de pré-recrutement est une étape essentielle. Pour les entreprises, ces temps d'immersion peuvent être un moyen pour tester ou repérer les aptitudes d'un potentiel candidat, apporter des compétences complémentaires dans l'optique d'une intégration facilitée sur le marché du travail (dans cette entreprise ou dans une autre ...).

Deux grands blocs de pratiques se dégagent :

- la mise en place d'immersions en entreprises ;
- des actions d'accompagnement, conduites à l'extérieur de l'entreprise mais par des « mentors » d'entreprises, qui leur proposent, dans une relation très interpersonnelle, un soutien, des conseils, voire la mise à disposition de leur réseau, dans l'objectif de favoriser leur insertion professionnelle.

De très nombreux projets prévoient des temps d'immersion en entreprise dans une optique de découverte des métiers, de remobilisation, notamment pour des jeunes décrocheurs.

Les Périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP), proposées par Pôle emploi ou les Missions locales répondent à cet objectif. Ces périodes de mise en situation professionnelle constituent aussi un passage obligé dans de nombreux parcours de formation.

Plusieurs projets permettent d'illustrer ces démarches.

Le projet « Etincelles », porté par la fondation des Apprentis d'Auteuil (AAP 100% inclusion), repose sur un partenariat fort avec des entreprises, noué à l'échelle territoriale, pour faciliter des immersions de jeunes « en rupture » pendant leur parcours et proposer une démarche de découverte des métiers.

Le projet « Graines de pâtissier » (AAP Prépa apprentissage), porté par la fondation Valrhona, part du double constat que nombre de ses clients pâtissiers rencontrent des difficultés à recruter des apprentis (51 % des emplois en boulangerie-pâtisserie ne sont

pas pourvus) ou sont confrontés à des ruptures de contrat et que trop de jeunes sortent du système sans perspective. Le programme propose une immersion professionnelle de 5 mois qui permet aux jeunes de monter en compétence et de valider ce choix professionnel (s'engager en connaissance de cause) avant l'entrée en CAP. Il permet aussi aux professionnels de rencontrer, former et recruter leurs futurs collaborateurs.

Le projet « Tap Pei », porté par la Mission Intercommunale de l'Ouest à la Réunion (AAP Repérage des invisibles) destiné à des jeunes très exclus (SDF, en situation d'addiction, en rupture familiale...), propose, très tôt dans le parcours, des immersions en entreprise. Le parcours prévoit, dans la foulée des premières actions de remobilisation (pour sécuriser la situation de la personne sur un plan social autour de solutions d'hébergement – restauration ou de santé et pour travailler la confiance et l'image de soi par le sport, la culture, le coaching, ...), un premier temps d'immersion courte de 4 heures par semaine avec présence de l'éducateur spécialisé ou du conseiller en insertion professionnelle. Après cette première immersion, l'action prévoit l'augmentation du temps de travail avec des immersions

professionnelles individuelles (en autonomie). Il peut ensuite leur être proposé des premières heures travaillées (en intérim, en Chantiers d'insertion, CDD, contrats aidés, ...). Ces immersions favorisent le lien social et peuvent, si nécessaire, constituer l'amorce d'un accompagnement médico-social dans une logique de réduction des risques.

Le projet « *Parcours d'acquisition des compétences en entreprise (PACE)* », porté par la Région Grand Est (Pacte) ➤ p. 36, répond quant à lui à l'objectif de favoriser, pour des jeunes en situation de décrochage (scolaire ou universitaire), une première expérience professionnelle significative en entreprise. Ce programme repose sur des stages en entreprise de 3 à 6 mois, proposés dans des filières d'avenir (transition écologique, hôtellerie restauration, tourisme, numérique, bâtiment, soin et santé).

Ce premier pas en entreprise est valorisable dans le CV et leur permet d'acquérir des compétences. Le jeune est suivi par un tuteur et un accompagnement est assuré par l'organisme de formation (qui peut aussi occuper, le cas échéant, un rôle de médiateur). Les entreprises intéressées peuvent se positionner sur un formulaire en ligne.

.....

Au-delà des projets fondés sur l'immersion en entreprise, plusieurs projets amènent les entreprises à **contribuer, de façon très opérationnelle, à l'accompagnement ou à l'orientation de ces personnes vulnérables, à l'extérieur de l'entreprise**, en mobilisant des moyens dédiés, dans une relation qui se construit entre un acteur d'entreprise et une personne éloignée de l'emploi.

Ce type de pratique relève d'une **logique de parrainage, de mentorat ou de mécénat** de compétences. Les modalités d'intervention des entreprises peuvent être diversifiées, tant en termes de durée que de type d'accompagnement proposé.

Dans le cadre du projet « *FOCALE* », porté par la Maison de l'Emploi (MDE) de Strasbourg (AAP 100% inclusion) ➤ p. 37, deux types d'acteurs sont mobilisés : des bénévoles et des associations de quartier. Ils s'engagent ensemble (dans le cadre d'un partenariat construit en amont en consortium) à proposer à des personnes du quartier, très éloignées de l'emploi, des activités qui peuvent être des activités rémunérées, des chantiers éducatifs... La personne suit parfois ces activités en binôme

avec un cadre d'entreprise bénévole, permettant ainsi des échanges croisés et la rencontre d'une personne inspirante. La réalisation de ces activités permet l'acquisition de compétences (notamment de savoir-être) et favorise la constitution d'un réseau professionnel.

La spécificité du projet porté par l'association Kodiko (AAP Intégration professionnelle des réfugiés) ➤ p. 39, repose sur un partenariat avec des entreprises partenaires et une implication de salariés volontaires dans l'accompagnement individuel des réfugiés. Le mécénat de compétences se traduit par la constitution de binômes réfugié / accompagnateur-salarié se rencontrant régulièrement sur une durée de 5 mois dans l'entreprise. Ces binômes sont encadrés par l'association pour à la fois transmettre des ressources et les accompagner tout au long du parcours.

Un autre projet mérite d'être signalé dans cette approche de « mentorat » : le projet « *Les cuis-tots migrants* », porté par l'école du même nom (AAP Insertion professionnelle des réfugiés). Au fil des promotions et à la demande des bénéficiaires du projet, la connexion avec le monde professionnel a été renforcée : simple stage au début, ajout du mentorat professionnel ensuite, remplacé par une table ronde avec des restaurateurs de différents types, puis ajout de visites de cuisines.

Le projet « *Passe Décisive* », porté par Sport dans la ville (AAP 100% inclusion), implique des jeunes résidant dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) identifiés comme déscolarisés ou décrocheurs. L'entreprise est au cœur de l'accompagnement grâce à des visites d'entreprise, des témoignages de professionnels, des périodes de stages, des job dating. La mise en place d'une pratique sportive partagée entre jeunes et collaborateurs permet de créer plus rapidement le lien.

.....

Plusieurs conditions de réussite émergent de la mise en œuvre de ces différents projets.

→ D'une part, il ne faut pas négliger l'enjeu du *sourcing* des entreprises prêtes à s'engager et à mettre à disposition des ressources (humaines) pour participer à l'accompagnement. L'enjeu n'est pas tant de trouver les salariés volontaires que d'**identifier le bon interlocuteur au sein des entreprises**

.....

(responsable RSE, direction, fondation d'entreprise...) qui dispose de la capacité à impulser le projet dans l'entreprise et à garantir sa bonne mise en œuvre. Cela suppose pour l'entreprise d'accepter de dégager du temps à ces accompagnateurs (tuteurs ou mentors), de les sensibiliser à l'accueil de publics en difficulté, de les outiller, voire de les former, parfois d'assurer des temps de médiation ...

→ D'autre part, il est indispensable de bien préparer la période d'immersion et en particulier sous

l'angle de la relation entre la personne accueillie dans l'entreprise et le tuteur / mentor. En particulier, les personnes doivent être au clair sur le rôle qu'elles auront à occuper et sur l'accompagnement dont elles pourront bénéficier.

→ La question de l'encadrement des tuteurs ou mentors volontaires est également importante. Cela s'accompagne et s'outille. C'est l'un des axes d'intervention de ces projets, qui suppose une forte implication des porteurs de projets.

3

Des parcours de formation impliquant les entreprises, de la définition du besoin jusqu'à l'acquisition des compétences en situation de travail

Une autre dimension importante a été expérimentée par les projets soutenus par le PIC : la construction de parcours de formation « sur mesure » inclusifs définis avec (ou par) les entreprises. Ces projets traduisent en quelque sorte la volonté d'appliquer la logique d'alternance à des publics en grande difficulté dans une approche d'« entreprises apprenantes ». L'enjeu est de faire en sorte que, combinée à un accompagnement formatif, l'expérience professionnelle devienne une source d'acquisition de qualifications ou de compétences reconnues et donc d'insertion.

Ces pratiques s'appuient sur l'expérience acquise à travers les programmes de formation destinés aux personnes en recherche d'emploi portés par les Régions ou par Pôle emploi, qui comportent presque toujours un temps d'immersion en entreprise. Dans ces projets, il s'agit d'aller au-delà et d'associer les entreprises à toutes les étapes du parcours, en partant des besoins de l'entreprise pour proposer des réponses sur mesure (et souvent assorties d'une promesse d'embauche post formation).

Si l'approche n'est pas totalement nouvelle, elle trouve aujourd'hui un nouvel écho auprès de nombreuses entreprises, notamment celles confrontées aux plus fortes tensions, conscientes que la

réponse à leurs besoins de recrutement doit aussi passer par une diversification des profils qu'ils recherchent, et donc par la formation de ces profils plus éloignés de l'emploi.

Cela suppose qu'elles s'impliquent directement dans la définition de ces parcours de formation, pour décrire les compétences qu'elles recherchent et les opportunités professionnelles qu'elles proposent mais aussi pour garantir la bonne intégration en entreprise, à travers une articulation forte avec les acteurs de l'accompagnement ou de la formation. Bref, il s'agit de construire, en proximité, des coopérations nouvelles « sur mesure ».

Dans les projets présentés ci-après, des entreprises se sont directement engagées dans la construction des parcours, de l'étape de définition des besoins de compétences, jusqu'à la définition des parcours eux-mêmes et l'accueil de personnes en formation dans une nouvelle logique d'alternance. L'enjeu est à la fois de proposer des parcours adaptés aux besoins de publics éloignés de l'emploi, ce qui suppose un accompagnement spécifique, et aux besoins particuliers des entreprises, parfois directement en situation de travail. Il s'agit aussi ici de contribuer à l'attractivité de leur secteur d'activité.

L'implication des entreprises dans la construction de parcours d'inclusion et de formation a pris différentes formes.

Plusieurs projets **associent des entreprises du territoire lors de phases « amont » de conception des parcours**. L'objectif recherché est de construire des parcours qui correspondent aux besoins **du marché local du travail, de faire connaître ces métiers afin de proposer des opportunités professionnelles aux personnes accompagnées**.

Le projet « Propulse », porté par les Apprentis d'Auteuil (AAP Prépa apprentissage) démarre par une étape de diagnostic avec les entreprises du territoire sur leurs besoins de compétences, avec un focus sur les métiers en tension. Les résultats sont présentés aux jeunes inscrits dans le programme, dans l'optique de confronter les points de vue et de tester leur intérêt à l'égard de ces métiers. L'enjeu est de préparer au mieux leur sortie de la prépa-apprentissage pour les orienter vers les CFA pertinents. C'est donc sur la base d'une analyse faite par les entreprises puis discutée avec les jeunes que les contours de la prépa apprentissage ont été définis.

Le projet « Attitude Pro », porté par la Mission Intercommunale de l'Ouest à la Réunion (AAP 100% inclusion) propose une seconde illustration. L'implication des entreprises du territoire est au cœur du projet : elles ont été mobilisées pour définir un référentiel des compétences « comportementales » indispensables pour exercer en entreprise mais aussi pour accueillir les jeunes en immersion. L'ingénierie de projet s'organise autour de ce référentiel. Le contenu du parcours est défini à partir des compétences à acquérir qu'il formalise et un système d'open badges permet de reconnaître les compétences acquises (**Guide n°5 > « Reconnaître les compétences par des voies adaptées »**). L'attribution des badges marque les progrès réalisés par les jeunes et leur permet de prendre conscience de ce qu'ils « savent », ce qui contribue à leur confiance en eux. L'attribution des badges sécurise aussi les entreprises sur la détention de compétences adaptées à leur réalité professionnelle.

Le projet « Agir pour les décrocheurs de l'insertion », porté par l'association Chênelet (AAP 100% inclusion) > p. 38, est fondé quant à lui sur le principe

« d'apprendre en faisant », à partir de l'idée que c'est dans l'expérience concrète du travail que les personnes développent leurs compétences. Il se base sur la mise en situation réelle de production comme outil d'apprentissage. La pédagogie alterne des temps de formation en ateliers de production et des temps en salle pour étayer les apprentissages. Les parcours sont certifiants et les entreprises sont sensibles à la valeur de la certification. Les jurys professionnels sont de plus en plus souvent l'occasion pour les personnes de se faire recruter

Dans certains cas, ce sont les entreprises elles-mêmes qui sont à l'initiative du projet et donc directement porteurs de projets (dans ces cas, l'initiative ne vient pas des acteurs de l'emploi, de l'insertion ou de la formation mais des acteurs économiques eux-mêmes). **C'est le cas notamment pour certains projets portés dans le cadre de la « Prépa apprentissage » : il s'agit pour ces entreprises de construire des parcours, adaptés à leurs besoins, permettant de répondre à leurs difficultés de recrutement.**

Le projet « Préparer pour réussir », déployé par Formaposte, l'organisme de formation du Groupe La Poste (AAP Prépa apprentissage) > p. 41, est conçu pour répondre aux besoins en compétences du Groupe. La Prépa permet de présenter les différents métiers / filières du groupe La Poste et de proposer, à l'issue de la Prépa, une orientation vers des parcours certifiants, le plus souvent en apprentissage, correspondant à ses besoins.

Parfois c'est l'Opérateur de Compétences (OPCO) qui se positionne comme pilote.

C'est le cas du *projet « SESAME », porté par AKTO (AAP Intégration professionnelle des réfugiés) > p. 32*, qui propose des parcours de formation conduisant à la certification de commis de cuisine (un métier particulièrement en tension), à partir d'une ingénierie pédagogique adaptée aux particularités des publics réfugiés. AKTO assure la relation aux partenaires institutionnels, notamment les conseillers du service public de l'emploi, afin de garantir le *sourcing* (faire connaître le programme et améliorer l'orientation) et les entreprises qui ont vocation à accueillir les stagiaires pendant leur formation, voire à les embaucher à la fin du parcours.

D'autres projets impliquent plus globalement les entreprises du territoire dans la définition et la mise en oeuvre des parcours de formation : contenus de formation répondant à leurs besoins ou plus globalement définition d'une ingénierie complète de parcours conçue sur mesure.

De nombreux Pactes régionaux d'investissement dans les compétences se placent dans cette perspective, dessinant ainsi un mode d'évolution plus agile de leurs programmes de formation. Ces projets permettent de tester, à une petite échelle, des évolutions à intégrer au programme régional de formation lui-même, à partir des besoins des entreprises.

On peut notamment citer *le projet « DEFI », financé par le Pacte régional d'investissement dans les compétences de la Région Centre Val-de-Loire (Pacte) ► p. 42*, qui offre l'exemple d'un processus collaboratif très intégré associant les entreprises du territoire confrontées à des difficultés de recrutement, afin de proposer une offre de formation « cousue main ». Sur la base des diagnostics du territoire, une analyse des besoins de l'entreprise est réalisée de manière très précise. Une démarche collaborative entre l'organisme de formation et l'entreprise se met ensuite en place, sous l'impulsion de la Région, pour co-concevoir les formations adaptées. Les entreprises s'engagent, en contrepartie, à recruter les bénéficiaires à l'issue de la formation.

Dans le cadre du *programme « Itinéraires compétences », porté par la Région Grand Est (Pacte)*, les parcours s'appuient sur l'implication des branches professionnelles, des entreprises ou réseaux d'entreprises pour recenser les besoins de compétences sur le territoire et contribuer au déroulement du parcours. Le programme promeut une logique d'entreprises « apprenantes » ce qui suppose d'adapter les organisations (culture, comportements et process) pour favoriser le développement des compétences.

On peut également citer le *programme « Une Formation, Un emploi » porté par le Pacte Normandie* qui propose aux entreprises confrontées à des difficultés de recrutement une formation « sur mesure » co-construite à partir de leurs besoins, dès lors qu'elles s'engagent à proposer des embauches pérennes à l'issue des formations

ou le *programme « Action territoriale – Partenariats pour des formations adaptées aux besoins des territoires », porté par la Région Bretagne (Pacte)* qui finance des projets de formation, portés par les entreprises, les associations et/ou les organismes de formation, pour répondre à des besoins de recrutement identifiés sur le territoire qui ne trouvent pas de réponses dans le programme régional de formation.

Ces actions ciblées permettent aux entreprises et/ou aux secteurs d'activités impliqués d'intégrer, dans les **programmes de formation des demandeurs d'emploi, des réponses mieux ciblées à leurs besoins en compétences**, en amont du recrutement, et ce faisant, de faciliter, voire de rendre possible, l'intégration dans l'univers professionnel de l'entreprise. Elles témoignent de la prise de conscience, par ces entreprises, qu'il est difficile de disposer de **profils qui répondent immédiatement à l'ensemble de leurs exigences et qu'il faut dès lors accompagner les personnes vers les postes et les compétences associées, suivant une logique de parcours « apprenants »**.

D'autres projets vont plus loin dans l'implication de l'entreprise dans le parcours de ces publics, à travers des expérimentations d'actions de formation en situation de travail (AFEST) qui mobilisent l'entreprise comme lieu d'apprentissage permettant à un demandeur d'emploi de se former sur le lieu même du travail et en cours d'activité.

On notamment citer *le projet porté par le GEA Somme, dans le cadre du programme « Format innovation » du Pacte de la Région Hauts-de-France ► p. 45* qui repose sur l'accueil d'un stagiaire dans le cadre d'une formation en situation de travail (AFEST). Ces actions engagent fortement les entreprises dans le parcours de formation lui-même, et les ont amenées à interroger leurs pratiques de recrutement et d'intégration professionnelle ainsi que les moyens qu'elles mobilisent pour assurer la montée en compétences des personnes ainsi accueillies dans l'entreprise (rôle du tuteur et de l'accompagnateur, phase de mise en situation et phase réflexive).

La Région Nouvelle-Aquitaine, dans le cadre du Pacte régional d'investissement dans les compétences, a quant à elle dédié un appel à projets au soutien d'actions de formation en situation de travail

► **p. 44**, destinées aux personnes les plus éloignées de l'emploi (personnes peu ou pas qualifiées et/ou habitant des territoires enclavés et/ou en situation de handicap...), afin qu'elles puissent « entrer dans l'entreprise ». 90 entreprises ont été impliquées en 2021 pour former directement en situation de travail dans les secteurs de l'industrie, du bâtiment, de l'agriculture, du commerce ... La mise en place d'une formation pour les acteurs des entreprises et des organismes de formation associés dans le projet s'est révélée indispensable afin de réussir l'implication de chacun de façon très articulée.

La Région Bourgogne-Franche-Comté a également, dans le cadre du Pacte régional, expérimenté la formation en situation de travail dans le secteur de la Maroquinerie de luxe ► p. 43 Le projet implique les entreprises du secteur aux différentes étapes du parcours :

→ au moment du « sourcing », en lien avec les conseillers du service public de l'emploi : temps de découvertes, visites – tests et entretiens et, lorsqu'elles le souhaitent, au moment du recrutement.

→ dans l'accueil des stagiaires dans leurs locaux dans des « espaces école » dédiés.

→ dans l'accompagnement par des salariés-formateurs qui suivent les stagiaires tout au long de la période sur les lignes de productions, en plus des formateurs.

→ dans l'adaptation des contenus de formation et au moment des bilans.

Cette voie innovante (et encore largement expérimentale) de formation en situation de travail est aujourd'hui initiée dans de nombreuses régions, dans le cadre des Pactes régionaux d'investissement dans les compétences, bien au delà de ces quelques exemples.

On peut citer la Région Grand Est (dans le cadre d'un appel à projets « développement de l'AFEST dans les expérimentations » lancé en 2019), la Région Normandie (dans le cadre du dispositif « Faire pour apprendre pour proposer des formations basées sur la mise en activité », la Région Occitanie (dans le cadre du dispositif dédié à l'innovation « Innov'emploi expérimentation »). C'est le cas aussi dans les deux régions où Pôle emploi porte le Pacte régional d'investissement dans les compétences, en Auvergne Rhône Alpes et en PACA. Pôle emploi a par ailleurs lancé en mai 2022 un marché national pour retenir des organismes de formation susceptibles d'accompagner des entreprises qui souhaitent expérimenter la formation en situation de travail.

Toutes ces mises en œuvre vont offrir un terrain très fertile pour renouveler la façon de penser les formats de formation pour, durablement, impliquer les entreprises. Le travail de capitalisation à conduire, qui démarre avec ce guide, va, sans aucun doute, s'avérer riche d'enseignements et sera, à ce titre, particulièrement important.

L'action de formation en situation de travail (AFEST)

L'AFEST est une action de formation en situation de travail, réalisée en entreprise, dans un contexte organisé et structuré alternant deux séquences distinctes à des fins pédagogiques :

- **Séquence 1 : Mise en situation.** La personne participe à la réalisation d'une activité avec une intention pédagogique bien définie en lien avec les compétences à développer (adossées ou non à un référentiel métier).
- **Séquence 2 : Réflexivité.** Elle vise à la consolidation des apprentissages : mise en perspective, avec l'aide d'un tiers, de l'activité réalisée et analyse de ce qu'il s'est passé, des écarts entre les attendus, les réalisations et les acquis, de sorte à consolider et expliciter les apprentissages.

Ces deux séquences sont répétées autant que nécessaire pour l'atteinte des objectifs pédagogiques fixés. La démarche s'appuie sur une relation tripartite entre l'apprenant, le tuteur en entreprise et le formateur.

Enfin, il faut signaler une dernière modalité d'implication des acteurs économiques à la construction des parcours de formation qui permet d'en adapter les contenus pour les caler mieux aux besoins des entreprises, qui sont en constante évolution. Ces projets consistent à intégrer des modules « additionnels » correspondant à des besoins de compétences exprimées par les entreprises du territoire qui ne sont pas actuellement pris en compte dans le référentiel de certification de ces formations.

La construction de ces modules repose sur une forte implication des entreprises et des acteurs économiques pour identifier les compétences manquantes dans certains parcours, définir les modules adaptés et parfois les tester dans le cadre de parcours sur mesure.

Le projet « Parcours de formation par blocs de compétences dans le BTP », porté par la Région Bourgogne France Comté ➤ p. 47 a permis de construire des parcours plus adaptés aux besoins des entreprises du BTP, grâce à l'approche par les compétences, alors que les transitions écologiques et numériques modifient profondément les besoins. Les contenus de formation (et les blocs de compétences intégrés à ces parcours) ont été définis, en amont de la mise en œuvre du programme, avec les acteurs économiques et notamment les branches professionnelles (CAPEB, FFB et FRTP).

Il s'agit par exemple des compétences suivantes :

- Compétences et connaissances de base en lien avec les transitions énergétiques et numériques (comportement bâtiminaire à la déperdition thermique, matériaux bio-sourcés, énergies renouvelables, etc.)
- Compétences pluridisciplinaires issues de différents métiers du BTP.

Certains modules sont obligatoires car jugés indispensables par les employeurs, et d'autres facultatifs.

Les entreprises sont également mobilisées pour présenter leurs métiers et aider au *sourcing* des formations et elles sont sollicitées par les organismes de formation pour la réalisation de stages, l'immersion en entreprise, l'organisation des jurys de certification, et, à l'issue du parcours, l'insertion professionnelle.

Le projet Démarche régionale d'incubation de certifications nouvelles, porté par la Région Normandie (Pacte) ➤ p. 46 répond au même objectif d'adapter les parcours de formation pour répondre à des besoins exprimés par des entreprises du territoire en proposant des contenus additionnels à une certification existante. La méthode retenue implique fortement les entreprises et les branches professionnelles concernées.

Les entreprises expriment des besoins de compétences qui ne sont pas intégrés aux référentiels de certification nationaux et des modules « additionnels » sont créés « sur mesure » pour les intégrer aux parcours. Par exemple, pour la formation de menuisier naval, un module spécifique lié au naval a été ajouté à la formation de Menuisier poseur. La réussite de l'action repose sur un investissement important des entreprises, dans l'identification des compétences nécessaires, et tout particulièrement celles qui ne sont pas dans les référentiels classiques, jusqu'à l'engagement des tuteurs aux côtés des stagiaires pendant les périodes d'application en entreprise.

.....

L'ensemble de ces démarches formatives en entreprise présentent une plus-value importante, tant pour les entreprises que pour les personnes éloignées de l'emploi, ainsi qu'en témoignent les porteurs de projets.

Du côté des entreprises, il s'agit de :

- former à des compétences ni accessibles ni disponibles en dehors de l'entreprise.
- valoriser les expertises métiers.

Pour les personnes ainsi formées en entreprises, ces démarches permettent de :

- développer des compétences ciblées ;
- apprendre par l'expérience, tout en reconnaissant un « droit à l'erreur » ;
- bénéficier d'une formation sur mesure et adaptée pour une meilleure employabilité
- le cas échéant bénéficier d'une certification partielle ou totale inscrite au RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles) à la fin de son parcours de formation.

.....

Les porteurs de projets insistent sur le fait que, pour être efficaces, ces actions qui impliquent les entreprises (et particulièrement l'AFEST) doivent étroitement associer l'entreprise, et notamment le tuteur, à toutes les étapes du parcours de formation, et un lien resserré avec l'organisme de formation.

Cette implication doit intervenir non seulement au démarrage du projet (pour la définition d'un référentiel de compétences attendues, par exemple,

ou pour intégrer des besoins de compétences non couverts) mais aussi plus en aval (pour adapter les process de recrutement, prendre un engagement sur des contrats d'embauche stables, former en situation de travail, former en situation de travail, définir les conditions d'intégration, avec un tuteur et l'appui de l'accompagnateur ou coach qui va pour suivre l'accompagnement en appui du tuteur ...).

4

Des actions d'accompagnement destinées aux entreprises elles-mêmes pour faire évoluer leurs pratiques RH dans une approche d'inclusion

Développer « l'employeurabilité » des entreprises

Plusieurs projets soutenus dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences (PIC) déploient un volet « accompagnement de l'entreprise » pour l'aider à recruter, à faire évoluer ses pratiques RH, bref à développer son « employeurabilité ». L'employeurabilité, définie comme la « capacité d'une entreprise à employer », vise à modifier les pratiques que ce soit au niveau du recrutement, de l'intégration de nouveaux salariés, de la qualité du travail et ainsi à développer l'attractivité de l'entreprise ...

Les actions d'accompagnement des entreprises à développer leur employeurabilité ou à développer leur Responsabilité sociale et environnementale (RSE) ne sont pas nouvelles.

Plusieurs projets proposent d'accompagner étroitement les entreprises dans la définition de leurs attentes (besoins en compétences), voire d'appuyer de manière opérationnelle le recrutement.

Le projet « PIETRA » porté par l'association CECLER (AAP Intégration professionnelle des réfugiés) ➤ p. 52 propose un double accompagnement : auprès des réfugiés, mais également auprès des entreprises, majoritairement des TPE PME. Le projet développe une méthode hybride d'accompagnement vers l'emploi, inspiré de la méthode IOD, qui permet

Les actions proposées dans le cadre des projets analysés se démarquent en ce qu'elles **visent à faciliter l'intégration en entreprise et accompagner dans l'emploi des personnes particulièrement vulnérables, connaissant des freins spécifiques** (public réfugié, autiste...) et/ou évoluant en dehors des radars des acteurs institutionnels (décrocheurs scolaires, personnes à la rue, demandeurs d'emploi de longue ou très longue durée...) **et qu'elles associent des entreprises et des acteurs de la lutte contre la pauvreté ou de l'insertion.**

Il s'agit ainsi de faire évoluer les pratiques de recrutement des entreprises, pour s'ouvrir à des pratiques davantage inclusives, dans des coopérations nouvelles avec les acteurs de l'inclusion.

notamment d'accompagner l'évolution des processus de recrutement et d'intégration. L'association se déplace sur site pour analyser les besoins de l'entreprise et proposer des actions adaptées. Le conseiller intervient également au quotidien lors de l'accueil du stagiaire et se rend disponible pour accompagner l'entreprise ou résoudre toute difficulté rencontrée.

Le projet « Dispositif d'accès à l'emploi pour des personnes autistes sévères » porté par l'association Vivre et Travailler Autrement (100% inclusion) ➤ p. 53

.....

visé l'accès à l'emploi et la sécurisation de la prise de poste des personnes autistes sévères. Il propose à l'entreprise une méthodologie facilitant leur intégration et appuie sa mise en œuvre. L'entreprise définit une équipe projet constituée, sur la base du volontariat, de salariés parties prenantes de la vie des salariés autistes, chargés de suivre l'évolution professionnelle des personnes recrutées et d'ajuster le parcours le cas échéant. Des outils sont mis à disposition pour sensibiliser les acteurs impliqués aux enjeux liés à l'intégration de publics spécifiques que sont les personnes autistes (un guide porteur de projet et un guide entreprise). Ces outils sont adaptés aux acteurs auxquels ils s'adressent, donnant exclusivement les informations dont ils ont besoin aux acteurs concernés (avec un glossaire afin que personne ne soit perdu en réunion).

Certains projets réunissent des entreprises ou des acteurs du monde économique dans le cadre de consortiums (souvent) nouveaux, montés avec des structures du champ de l'insertion et de la lutte contre la pauvreté par exemple.

Au sein du projet « *DKLIK pour l'emploi* », porté par *Entreprendre ensemble (AAP 100% inclusion)* ➤ p. 51, un réseau de « développeurs de compétences » se réunit et recense tous les 15 jours les compétences recherchées sur le territoire, en lien avec les entreprises du bassin d'emploi de Dunkerque. Il encourage les recruteurs du bassin à adopter cette approche par compétences dans leur manière de recruter. Des entreprises sont par ailleurs mises à contribution dans le cadre des parcours, pour permettre à des publics très éloignés de l'emploi de découvrir un métier ou un secteur d'activité en environnement réel, sans nécessité de prérequis.

Ces différents projets ont pour objectif de soutenir et d'accompagner les employeurs dans **l'évolution de leurs process de recrutement**, pour ouvrir leur vivier de candidats, en adaptant les conditions d'accueil et en retenant des approches plus diversifiées d'identification des compétences.

En outre, plusieurs projets se donnent pour objectif de **sécuriser le recrutement des entreprises**, en prolongeant l'accompagnement et le suivi des publics une fois qu'ils sont en poste. L'objectif est à la fois **de faciliter leur intégration, et d'assurer une présence en cas de difficulté pour assurer une posture de médiation entre le salarié et l'employeur.**

Le projet Dest1, porté par Vitamine T (AAP 100% inclusion) accompagne des publics très éloignés de l'emploi (décrocheurs, bénéficiaires du RSA...) sur des durées de 15 mois. Quand la personne accède à l'emploi, l'accompagnement se poursuit et associe l'employeur au suivi. L'intervenant prend alors une posture de médiation entre l'entreprise et le bénéficiaire en cas de difficulté, ce qui est souvent rassurant pour l'entreprise.

Au sein du *projet porté par Pro Emploi (AAP Prépa apprentissage)* ➤ p. 54, le suivi du jeune et de l'entreprise par le coordinateur de la Prépa apprentissage se poursuit sur 15 semaines. Ce travail de fond permet de prévenir et/ou désamorcer nombre de situations qui pourraient aboutir à des ruptures. Il n'y a eu que peu de ruptures de contrat à ce jour et les employeurs expriment leur grande satisfaction.

Pour les entreprises concernées, cet accompagnement constitue un véritable apport. Les accompagnateurs endossent un **rôle d'intermédiaire** et permettent d'aplanir de potentiels différents, ou **de faire « passer des messages » à la personne recrutée** de façon bienveillante. Selon les acteurs impliqués, cette approche limite les ruptures de contrats au cours des premiers mois. La fréquence des contacts (qu'ils soient bi ou tripartites) n'est pas définie au préalable et dépend des besoins de chacun des acteurs.

Dans la continuité du programme PAQTE (Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises) et de la mise en place des clubs des entreprises inclusives au niveau départemental (cf. encart), plusieurs projets **ont conduit des actions de sensibilisation des entreprises à l'intégration de publics spécifiques.**

On peut notamment citer *le projet « LEVIER » porté par Les entreprises pour la cité (AAP Intégration professionnelle des réfugiés)* ➤ p. 50, qui vise à rapprocher les bénéficiaires de la protection internationale (BPI) des entreprises, mais aussi les entreprises de ces publics (lever les risques de discrimination liées à la méconnaissance), notamment par la formation des managers et un accompagnement des recrutements. Ce projet cible directement les cadres des entreprises pour les sensibiliser aux enjeux de l'inclusion.

Ce travail avec les entreprises du territoire a une autre vertu : il permet de constituer progressivement un réseau cohérent, et de créer des dynamiques territoriales vertueuses.

.....

Par exemple, le projet « Plateforme d'intégration des compétences professionnelles des bénéficiaires d'une protection internationale » du Loir-et-Cher, porté par ASLD 41 (AAP Intégration professionnelle des réfugiés) > p. 49, génère un effet d'entraînement des entreprises entre elles, car l'action proposée attire de plus en plus d'entreprises en recherche de main-d'œuvre et de compétences.

Sur un autre territoire, en région Grand Est, toutes les entreprises de jardinerie/paysage se sont réunies pour construire collectivement une offre de formation, dans le cadre du projet « Itinéraire compétences », porté par la Région, dans le cadre du Pacte Grand Est. Cela a créé une dynamique locale pour chercher collectivement des compétences communes à l'échelle locale et pour répondre aux besoins de toutes les entreprises du secteur, habituellement en concurrence.

À Épernay, le Club Prévention et les Maisons de Champagne se sont associées afin de trouver des candidats pour les vendanges. Ils ont créé le projet « Ambitions » (AAP 100% inclusion) qui permet de mutualiser leurs besoins et leur ouvre de nouvelles perspectives d'embauche, en intégrant des personnes éloignées de l'emploi. Le projet leur a aussi permis d'identifier les facteurs favorisant l'intégration de ces publics

Pour que cette approche puisse être mise en œuvre, les porteurs de projet doivent convaincre les entreprises d'un même secteur d'activité sur un territoire similaire, ayant généralement les mêmes besoins, de leur intérêt à collaborer.

De plus, l'implication de ces entreprises doit se faire sur le temps long, pour obtenir des effets positifs sur le territoire, et à l'échelle de chaque entreprise, alors que bien souvent **les entreprises attendent des réponses concrètes – et souvent immédiates – à leurs problématiques** (notamment de recrutement) au moment où elles intègrent une démarche collective.

Il faut donc trouver l'équilibre entre des attentes immédiates, souvent imposées par des difficultés concrètes, vécues au quotidien, de manque de main-d'œuvre et l'installation de projets très engageants qui installent de nouvelles coopérations, ce qui prend souvent du temps. Pour atténuer cette difficulté et maintenir l'engagement des entreprises, ces démarches portées par des réseaux d'entreprises ont souvent identifié des actions concrètes susceptibles d'être déployées dans un temps court (mise

en place de formations, jobs dating ou autres événements favorisant la rencontre avec des personnes en recherche d'emploi, mise à disposition d'outils ou d'annuaires ...). C'est une condition pour maintenir l'implication sur la durée des différentes parties prenantes.

Cet investissement est jugé généralement bénéfique pour les structures engagées, donnant l'opportunité de faire connaître les métiers à de nouveaux publics, ou de toucher des personnes susceptibles d'intégrer l'entreprise ou le secteur d'activité. C'est d'autant plus important que, pour que ces coopérations vivent, les entreprises doivent y consacrer du temps dédié et des moyens humains.

Certaines entreprises inscrivent explicitement ces démarches **dans le cadre d'une politique de RSE** (Responsabilité Sociétale des Entreprises).

À l'échelle des projets analysés, ce sont alors généralement les directions RH, ou les dirigeants directement (dans le cas des TPE-PE), qui s'impliquent dans le projet. Il arrive également que des postes ad hoc soient créés pour suivre le projet et sa mise en œuvre. C'est notamment le cas dans le cadre de l'appel à projets Prépa apprentissage (la Prépa est appréhendée comme une modalité de pré-recrutement en apprentissage, offrant la possibilité de préparer les publics). À noter que nous n'avons pas identifié de projet dans lequel les institutions représentatives du personnel (IRP) sont directement impliquées.

Ainsi, pour intégrer pleinement les enjeux d'inclusion dans les démarches RSE, ou plus simplement dans les pratiques des entreprises (y compris celles qui n'ont pas de politique RSE formalisée, à l'instar des TPE-PME), il est indispensable de multiplier les rencontres pour lever progressivement les freins au recrutement et les fausses représentations. « *Il ne faut pas imposer une vision aux entreprises, mais déconstruire au fur et à mesure les idées préconçues* ». Dans cette optique, il est essentiel de toucher aussi les petites entreprises, qui ont du mal à dégager du temps, et ne disposent souvent pas des ressources pour s'impliquer dans ce type de démarches.

Plusieurs actions ont été mises en place par la puissance publique ces dernières années pour sensibiliser et engager les entreprises dans des démarches inclusives

PAQTE

Le « Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises » (PAQTE) porté par l'ANCT permet aux entreprises d'apporter leur contribution au développement économique et social des quartiers prioritaires de la politique de la ville.

Initié par le Ministère de la Cohésion des territoires en juillet 2018, il se décline autour de quatre piliers :

- Sensibiliser les plus jeunes au monde de l'entreprise, notamment en renforçant l'offre de stages de troisième à destination des élèves de collège en Réseau d'éducation prioritaire renforcé (REP/REP+);
- Former en favorisant l'accès à l'alternance ;
- Recruter de manière non-discriminatoire ;
- Acheter de manière plus responsable et inclusive.

Le PAQTE s'inscrit dans le cadre de l'initiative « La France Une Chance. Les entreprises s'engagent » lancée par le président de la République le 17 juillet 2018.

Les entreprises s'engagent !

La communauté « Les entreprises s'engagent » a été lancée par le Président de la République en juillet 2018 dans l'objectif de renforcer et de pérenniser le lien entre l'État et l'Entreprise en faveur de l'emploi de tous les publics.

Elle porte 4 missions principales :

- Fédérer, sur l'ensemble du territoire, les entreprises – ainsi que les grands réseaux d'entreprises et partenaires – qui œuvrent pour une société plus durable et solidaire.
- Accompagner le passage à l'action en offrant les outils et les moyens permettant à chacun d'agir à son échelle.
- Simplifier l'accès à l'information, aux dispositifs et aux aides.
- Valoriser les entreprises qui s'engagent, leurs bonnes pratiques et les actions innovantes qu'elles développent.

Cela se concrétise sur les territoires par la mise en place de clubs des entreprises inclusives, déployés à l'échelon départemental.

Quels enseignements peut-on tirer de ces pratiques ?

Le présent guide met en lumière **les nouvelles pratiques permises** par le Plan d'investissement dans les compétences, **impliquant les entreprises au service de l'inclusion des personnes éloignées de l'emploi**.

Elles reposent sur **des coopérations nouvelles entre les acteurs de l'insertion, de la formation ou de l'accompagnement et le monde économique au sens large, et particulièrement les entreprises**.

Plusieurs enseignements clés se dégagent de ces nouvelles pratiques.

Pour favoriser l'inclusion des personnes vulnérables, les projets doivent intégrer les spécificités de la mobilisation et l'accueil de ces personnes éloignées de l'emploi, qui, en raison de leurs expériences passées, manquent souvent de confiance en eux ... et dans la capacité à « réussir » à trouver leur place. Plusieurs leviers ont été mobilisés par les porteurs de projets pour réussir « la greffe ».

→ Nombre de porteurs de projets insistent sur la nécessité de favoriser la rencontre avec l'entreprise en sortant du cadre de l'entretien d'embauche. C'est souvent le premier frein à lever. Plusieurs projets ont créé des « prétextes » à une rencontre différente qui permet de révéler des compétences parfois insoupçonnées de la personne elle-même. Les rencontres sportives, des temps culturels, des festivals ou des temps informels peuvent permettre de révéler des compétences transverses aujourd'hui particulièrement recherchées par les entreprises, comme la persévérance, le leadership, la capacité à travailler en équipe.

Des plateformes de mise en relation sont également développées pour favoriser des mises en relation directes (qui n'auraient pas été possibles sinon) ou des pratiques empruntant aux grandes écoles les logiques d'« annuaires des anciens »

ou aux réseaux sociaux des « In » des push et mises en relation.

→ **La découverte des métiers par l'immersion directement en entreprise constitue un temps souvent incontournable dans le parcours d'inclusion.**

La possibilité de se former directement en situation de travail constitue aussi un levier de motivation important, car cela permet de tisser un lien direct et d'organiser, là encore, la « rencontre » dans une optique de « pré-recrutement ».

→ **L'accompagnement tout au long du parcours constitue bien entendu un facteur clé de succès.**

Celui-ci est le plus souvent pensé dans une logique de binôme entre le tuteur et l'accompagnateur externe issu du monde de l'inclusion ou de la formation. Dans certains projets, le temps d'immersion en entreprise se fait dans un 1er temps de façon « accompagnée » par le conseiller ou le « coach » qui suit la personne, avant des temps en plus grande autonomie.

De façon plus générale, un des enseignements tient – et c'est ce qui rend ces projets très exigeants – **dans la prise en compte globale de l'accès à l'emploi**, en agissant sur tous les volets et à toutes les étapes, dès la première rencontre entre l'entreprise et la personne (cette fameuse étape du « sourcing ») et en pensant (et en adaptant) les conditions d'accueil en entreprise pour prendre en compte les spécificités de ces personnes très éloignées de l'emploi, que ce soit lors des immersions ou de formation en situation de travail et aussi en envisageant les modalités d'accompagnement et de médiation au tout au long du parcours (et parfois post parcours lors des 1ers pas en entreprise après l'embauche).

À ce titre, la plupart des projets dont les pratiques sont présentées dans un des chapitres dans ce guide développent des actions sur l'ensemble des étapes du parcours. Nombreux sont d'ailleurs les acteurs

qui soulignent la nécessité d'intervenir sur l'ensemble de la chaîne, jusqu'à l'accompagnement de l'entreprise et de ses intervenants (tuteurs, mentors ou même RH) et sur l'importance de dédier du temps de « médiation » entre la personne accompagnée et l'entreprise.

Une autre condition de réussite de ces projets repose sur la capacité à répondre aux attentes des entreprises (cela détermine la capacité à trouver des entreprises volontaires, lorsqu'elles ne sont pas directement à l'initiative des projets) :

→ Leur donner l'opportunité de toucher un nouveau public dans une optique de recrutement, leur permettant de répondre à leurs besoins de main-d'œuvre ;

→ Assurer l'acquisition des savoir-être en entreprises et plus généralement des compétences dites socles ;

→ Garantir la prise en compte de leurs besoins « spécifiques » de compétences et d'orienter le contenu du parcours vers ces besoins, dans le cadre d'une approche le plus « sur mesure » possible ;

→ Leur permettre d'améliorer la connaissance de leurs métiers et de leur secteur d'activité, et donc d'améliorer leur attractivité.

→ Être accompagné pour réussir l'intégration de ces publics en entreprise, a minima dans le cadre d'un suivi régulier, mais aussi à travers des temps de médiation lorsque cela s'avère nécessaire et un appui aux acteurs de l'entreprise impliqués dans le projet (tuteurs, RH, managers ...).

Enfin, les porteurs de projets soulignent plusieurs points d'attention :

→ Il est essentiel de ne pas négliger l'enjeu du sourcing des entreprises impliquées dans le projet (lorsqu'elles ne sont pas elles-mêmes à l'initiative). L'enjeu est d'identifier, au-delà de l'entreprise volontaire, le bon interlocuteur qui disposera dans l'entreprise de la capacité à impulser le projet en interne, placé au bon niveau pour pouvoir décider de dégager du temps pour les accompagnateurs (tuteurs ou mentors). Cela détermine largement la qualité de l'accueil dans l'entreprise qui constitue une condition de réussite des parcours pour des publics très éloignés de l'emploi et donc parfois des cadres de l'entreprise.

→ Pour réussir la « greffe » au sein des entreprises, certains porteurs de projets ont intégré des temps de sensibilisation des tuteurs à l'accueil des publics vulnérables (notamment pour bien préparer la période d'immersion notamment sous l'angle de la relation entre la personne accueillie dans l'entreprise et le tuteur / mentor), ils ont parfois développé des outils de destination des acteurs de l'entreprise. Dans la quasi-totalité des pratiques recensées, les porteurs de projets dédient des temps de médiation pour gérer d'éventuelles difficultés.

→ En corollaire, **les entreprises impliquées doivent dégager des ressources (humaines)** pour assurer un suivi adapté à la spécificité de ces publics.

Pour répondre à ces différentes exigences, il est intéressant de noter que les projets travaillent le plus souvent sur les deux volets de l'appariement entre offre et demande d'emploi :

→ le développement de **l'employabilité** des demandeurs d'emploi ;

→ l'amélioration de **l'employeurabilité** des entreprises.

Cela suppose de construire sur des coopérations fortes entre les entreprises et les acteurs de l'insertion, de la formation ou de l'accompagnement. L'initiative du projet vient parfois des entreprises elles-mêmes et, dans d'autres cas, des acteurs de l'accompagnement et de la formation. Mais ces coopérations sont toujours une condition de succès.

C'est souvent de la dentelle et cela prend du temps car il faut faire évoluer les représentations de tous les acteurs impliqués : de l'entreprise bien sûr mais aussi des acteurs de l'accompagnement et celles des « bénéficiaires » des parcours. **Ce travail d'acculturation est souvent facilité par la mise en place d'actions de sensibilisation ou la construction d'outils partagés** utiles aux parcours.

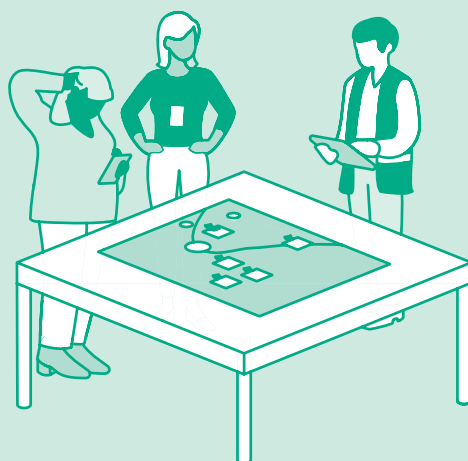
Cela guidera une nouvelle étape de capitalisation à conduire, pour recenser ces outils ou ces formats de sensibilisation, les ingénieries les plus pertinentes, afin de les mutualiser et de les améliorer grâce à cette mise en partage. Les réseaux existants et notamment les clubs d'entreprise ont ici un rôle important à jouer. **L'installation de cadres pérennes de capitalisation des bonnes pratiques constitue également une condition pour diffuser au long cours ces innovations.**

Partie 2

Bonnes pratiques

1

Des nouvelles modalités permettant de faire se rencontrer autrement personnes vulnérables et employeurs



Objectifs

- Répondre aux besoins de recrutement et de compétences des entreprises, en particulier des secteurs en tension
- Diversifier les approches de recrutement afin de diversifier les profils susceptibles d'intégrer les entreprises
- Permettre à des employeurs de découvrir des profils qu'ils n'auraient pas considérés par des voies plus classiques de recrutement
- Faire découvrir des métiers à des publics très éloignés de l'emploi.



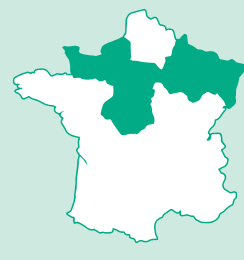
Facteurs de réussite

- Diversifier les possibilités de rencontres entre les employeurs et les personnes en parcours
- Être transparents sur les objectifs et bien fixer le cadre de chaque rencontre; accompagner les publics en parcours à toutes les étapes
- Convaincre les entreprises qu'il est possible de déterminer les compétences des candidats autrement qu'à travers le cursus de formation et le parcours professionnel
- Construire des actions communes entre employeurs d'un même secteur d'activité ou d'un même territoire pour plus de visibilité et d'impact.

Révéler les
compétences
de personnes peu
ou pas qualifiées grâce
au sport

ARCHIPEL
IFRIA

Appel à projets
100% Inclusion



Porteur

IFRIA (Institut de Formation Régional des Industries Alimentaires) Île-de-France est un institut de formation et de recrutement des industries alimentaires. Le consortium déployé pour porter le projet Archipel inclut d'autres membres du réseau (IFRIA Centre-Val de Loire), des prescripteurs (missions locales), des entreprises et des cabinets spécialisés (RH, mentoring). Les activités de l'IFRIA IdF et de l'IFRIA Centre ont fusionné en 2020.

Projet

Archipel propose des parcours de qualification visant différents métiers dans les industries alimentaires (opérateurs de production, opérateurs logistiques, etc.) en fonction des besoins des entreprises. Sur chaque territoire, un écosystème est développé autour d'une ou plusieurs entreprises, du centre de formation et de partenaires pour repérer des candidats. C'est à ce stade que l'association « Pass'Sport pour l'emploi » intervient en organisant avec l'IFRIA une session de recrutement afin de sélectionner des candidats intéressés.

Bonne pratique

La session de recrutement a été pensée de façon à renouveler les approches (des entreprises comme des « candidats ») et à changer les représentations et les idées pré-conçues. Elle s'appuie sur des ateliers sportifs qui permettent d'évaluer la motivation et le savoir-être des candidats, dans un format moins « académique » et moins stressant, voire annihilant. Les sports sont variables : escalade, sports collectifs, remise en forme etc. Les activités sont définies en fonction des compétences à évaluer.

Une « carte des compétences » est créée pour chaque candidat, laquelle est associée à chaque CV pour alimenter l'échange avec les entreprises présentes lors de ces sessions.

À la suite de cette session, des temps encadrés de découverte de l'entreprise et des métiers sont organisés. Les candidats peuvent ensuite intégrer un parcours de qualification qui démarre par une Préparation opérationnelle à l'emploi (POE), visant l'accès à une formation en alternance dans l'entreprise partenaire. L'ensemble du parcours, de la pré-qualification (découverte des métiers, POE) jusqu'à la formation qualifiante, associe une co-animation par un formateur professionnel et un coach sportif. Le formateur professionnel transmet les connaissances professionnelles et le coach sportif l'ensemble des comportements professionnels à acquérir.

La pratique sportive est donc mobilisée à deux niveaux :

- principalement sur le temps de repérage des candidats et compétences,
- puis lors de journées de cohésion pour favoriser l'échange et la confiance entre les candidats et les entreprises.

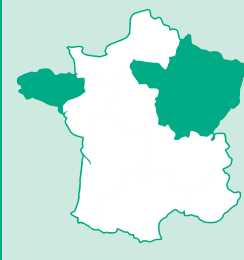
Une plus-value attendue de ce double accompagnement est d'établir une relation de « confiance » entre les candidats (majoritairement jeunes) et les entreprises et centres de formation.

Outre la désinhibition au moment du contact et du repérage, l'accompagnement constant par un coach sportif permet de repérer des compétences qui sont insoupçonnées par les personnes. Cela permet de valoriser des qualités individuelles et collectives pour certains publics habituellement jugés « en difficulté ». L'activité sportive pour identifier des compétences : le sport vise à dépasser les méthodes classiques de sélection à l'occasion des embauches, de faire évoluer les approches de recrutements, et à diversifier les profils recherchés.

Un format « atypique »,
le Refugee food
festival, pour
permettre la rencontre
avec les entreprises

**SESAME
AKTO**

Appel à projets
Intégration professionnelle
des réfugiés



Porteur

Le projet « Sésame » est porté par un consortium ayant pour chef de file Akto, opérateur de compétence (OPCO) des services à forte intensité de main-d'œuvre. Les autres acteurs qui composent ce consortium sont l'association Refugee Food Festival (qui agit en faveur d'un changement de regard sur les réfugiés via le culinaire) et l'association Envergure (qui dispense des formations envers des publics demandeurs d'emploi, bénéficiaires du RSA et/ou réfugiés).

Projet

Ce projet a été conçu en réponse à l'augmentation de la pression migratoire tout en apportant du soutien aux acteurs de l'hôtellerie-restauration, secteur en tension, confronté à des fortes difficultés de recrutement et premier secteur employeur de travailleurs étrangers.

Le projet accompagne les réfugiés dans leurs besoins sur plusieurs registres : maîtrise du français, accompagnement socio-professionnel (individuel et collectif), acquisition des compétences « commis de cuisine » (tout ou partie du titre à finalité professionnelle).

Les parcours (d'une durée de cinq mois et demi) font intervenir une équipe pluridisciplinaire composée :

- de formateurs en français (avec des focus sur le vocabulaire et le lexique professionnel),
- de moniteurs d'atelier (pour la préparation des modules du Titre à finalité professionnelle « Commis de cuisine »)
- ainsi que d'assistants pédagogiques et administratifs (pour lever les freins dits « périphériques »).

L'implication des entreprises dans le parcours constitue un axe incontournable du projet pour à la fois accompagner les réfugiés (et les bénéficiaires de la protection internationale) dans leur insertion socio-professionnelle et soutenir les acteurs de l'hôtellerie-restauration dans leur recherche de main-d'œuvre.

Bonne pratique

Pour compléter le *sourcing* « traditionnel » des entreprises réalisé par l'intermédiaire d'AKTO, le projet mobilise l'association Refugee food festival qui organise un « festival culinaire », rdv atypique permettant la rencontre de restaurateurs et de réfugiés autour d'un projet de repas : il s'agit de concevoir et de créer, avec les restaurateurs, un menu autour des traditions culinaires de leur pays d'origine.

L'objectif est de faire travailler ensemble des restaurateurs et des bénéficiaires (titulaires du titre « commis de cuisine ») sur un projet concret.

L'organisation de ce « festival » permet de changer les regards :

- Les compétences des réfugiés peuvent s'exprimer et être « révélées » aux entreprises lors du festival ou des stages qui jalonnent le parcours ;
- Les entreprises peuvent identifier et tester, de façon très concrète, les compétences des bénéficiaires et ainsi trouver des réponses à leurs problèmes de main-d'œuvre.

Notons qu'AKTO joue un rôle important dans l'implication des entreprises dans le projet. Ses connaissances du secteur de l'hôtellerie-restauration et des besoins de main-d'œuvre de la branche alimentent la construction du contenu des parcours : cela a notamment permis d'intégrer dans la formation des objectifs en termes de compétences à acquérir répondant bien aux besoins du secteur.

L'individualisation des parcours de formation s'est également révélée indispensable à la réussite des parcours afin d'apporter des réponses ciblées aux différents freins que rencontrent les bénéficiaires (maîtrise du français, logement, mobilité, etc.) et d'adapter les réponses selon les différents niveaux de compétences (métiers et soft-skills).

Développer le « réseau social des exclus »

LINKEDOUT
Association Entourage

Appel à projets
100 % inclusion



Porteur

L'association Entourage, créée en 2014, est spécialisée dans l'accompagnement et le soutien aux grands exclus, en particulier les Sans domicile fixe (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 projet initié 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.

Il utilise les méthodes des réseaux sociaux professionnels au bénéfice des personnes très exclus qui n'y ont pas accès (pour des raisons autant matérielles, liées à l'accès à des équipements, que sociales ou psychologiques (autocensure, manque de confiance, difficultés à se projeter ...). Avec « linkedout, il s'agit d'utiliser les outils et les méthodes des « in » vers les « out ».

Bonne pratique

Face au constat que de nombreuses personnes en recherche d'emploi, en particulier les plus précaires, ne disposent ni d'un réseau professionnel, ni d'une capacité à rendre visible leurs candidatures, Entourage a développé la plateforme en ligne www.linkedout.fr, un réseau social professionnel s'inspirant de LinkedIn.

Cette plateforme s'attache à mettre en lien des demandeurs d'emploi et des employeurs, en proposant des CV construits à partir d'un accompagnement des publics. Il est ainsi possible pour des entreprises d'effectuer des recherches de profils ciblés, à partir de différents critères, tels que le secteur d'activité, les compétences et la localisation.

Tous les CV sont construits sur le même modèle pour faciliter la recherche des employeurs et comprennent des recommandations.

→ Les employeurs sont invités à effectuer une recherche sur le site, et à envoyer directement leurs offres d'emploi aux profils qui les intéressent.

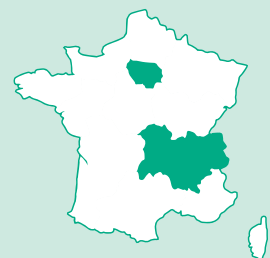
→ Une page de la plateforme est quant à elle dédiée aux particuliers, pour les inciter à partager les CV sur les réseaux sociaux pour leur donner de la visibilité.

Selon l'association, ces partages ont permis la mise en visibilité des CV plus de 200 000 fois sur les différents réseaux sociaux. Cet objectif de rendre viraux les profils s'appuie ainsi sur différentes parties prenantes (candidats, entreprises, grand public).

**Mettre le numérique
au service d'un appariement
plus rapide entre offre
et demande d'emploi...
et libérer du temps pour
l'accompagnement**

MOBIL'EMPLOI
BimBamJob

Appel à projets
100 % inclusion



Porteur

Le projet « Mobil'Emploi » est porté par un consortium composé de deux structures :

→ BimBamJob : entreprise sociale agréée ESUS, l'entreprise est spécialisée dans l'accompagnement vers l'emploi des personnes éloignées du marché du travail.

→ Association pour la Réinsertion Economique et Sociale (ARES) : groupe d'entreprises et d'associations d'insertion par l'activité économique qui a pour vocation de favoriser le retour à l'emploi de personnes en situation d'exclusion

Projet

« Mobil'Emploi » vise le repérage, la remobilisation et l'accompagnement vers l'emploi des publics invisibles, peu qualifiés et faisant face à des freins importants à l'emploi (linguistique, numérique, mobilité, logement, savoir être et confiance en soi).

1750 personnes doivent bénéficier du programme sur un peu plus de trois ans, dont 30% de personnes résidant dans un Quartier Prioritaire de la Politique de la Ville (QPV). 22% des participants sont âgés de moins de 26 ans.

À partir d'un diagnostic initial global de sa situation, chaque bénéficiaire se voit proposer un parcours, en fonction de son profil et de ses besoins. Le programme prévoit trois types de parcours : un parcours insertion, un parcours formation et un parcours emploi. Des passerelles permettent de passer d'un parcours à un autre, afin de s'adapter à l'évolution des besoins de chacun.

L'objectif est de permettre à 70 % des personnes de retrouver un emploi, à l'issue d'un parcours de douze mois.

Le programme oriente en grande majorité vers des métiers de premiers niveaux de qualifications dans des secteurs d'activités en tension.

Pour assurer le lien avec les bénéficiaires et leur proposer des briques d'accompagnement et des offres d'emploi ou de stage adaptées à leurs besoins, BimBamJob a développé le logiciel « Horizon » (conçu pour être adapté au plus près aux besoins de ses utilisateurs).

Bonne pratique

Destiné aux personnes accompagnées et aux conseillers, « Horizon » est une plateforme à l'usage des conseillers qui leur permet d'avoir une vision globale du parcours de la personne, des défis qu'elle rencontre, de son projet professionnel et des solutions d'accompagnement social, de formation et d'emplois qui peuvent lui être proposées.

L'outil a en particulier pour objectif de faire gagner du temps aux conseillers en identifiant automatiquement pour eux des offres d'emploi pertinentes et adaptées aux profils et aux souhaits des personnes qu'ils accompagnent. Ces offres, collectées via Pôle emploi et de nombreux jobboards régionaux ou spécialisées, font l'objet d'un matching spécifique prenant en compte les compétences, les contraintes et les souhaits des personnes en parcours.

Dans une même logique, « Horizon » agrège des offres de services sociaux et de formations géo-localisées.

Les offres d'emploi collectées sont en majeure partie orientées vers des métiers nécessitant peu ou pas de qualification. Le porteur de projet a également fait le choix de concentrer ses efforts sur les secteurs d'activité qui concentrent des difficultés de recrutement (BTP, restauration, service à la personne, économie circulaire, service à la personne).

L'outil permet une communication par SMS et téléphone, directement depuis la plateforme, pour rendre rapide et simple l'échange d'informations avec les personnes en parcours notamment.

C'est donc le lien avec l'entreprise qui est renforcé, donnant à voir les entreprises qui recrutent dans le territoire, sur des niveaux de qualification adaptés et permettant une mise en relation facilitée.

L'outil permet aussi un gain de temps sur les tâches administratives et de prospection de solutions. Les accompagnateurs peuvent ainsi se concentrer sur la dimension humaine et sur la préparation à l'insertion professionnelle : prise de contact direct du conseiller avec l'entreprise qui recrute, préparation de la personne aux entretiens, accompagnement dans la prise de poste...

À noter. L'outil est utilisé au-delà du projet, dans le cadre de partenariats avec des conseils départementaux notamment, pour l'accompagnement de bénéficiaires du RSA.

2

Des entreprises impliquées dans l'accueil des personnes vulnérables, pour découvrir les métiers, confirmer leur projet professionnel ou développer leurs compétences



Objectifs

- Faire découvrir des métiers et secteurs d'activité aux demandeurs d'emploi, pour développer l'attractivité des employeurs, et confirmer les projets professionnels de personnes très éloignées de l'emploi
- Tester les aptitudes d'un potentiel candidat et/ou préparer un recrutement pour les entreprises
- Développer les compétences des personnes peu ou pas qualifiées, par des voies qui leur soient plus adaptées
- Faire évoluer la perception des salariés d'entreprises sur les personnes éloignées de l'emploi afin de faire évoluer les pratiques de recrutement et d'intégration professionnelle.



Facteurs de réussite

- Constituer des partenariats avec des entreprises pour une implication régulière et sur le temps long
- Identifier les bons interlocuteurs dans les entreprises, ceux à même d'engager l'ensemble de la structure, y compris les salariés
- Bien définir les attentes vis-à-vis des entreprises, afin qu'elles n'essayent pas d'occuper le rôle des autres intervenants, notamment sociaux
- S'appuyer sur un réseau territorial ou sectoriel.

**Mobiliser les entreprises
des filières d'avenir
ou en tension pour
booster le parcours
de jeunes grâce
à des immersions**

**PARCOURS D'ACQUISITION
DES COMPÉTENCES
EN ENTREPRISE (PACE)**
Région Grand Est

Pacte



Porteur

Le GIP FTLV est à la tête d'un consortium, lauréat de l'appel à projets du Pacte régional d'investissement dans les compétences de la Région Grand Est visant à déployer des parcours d'immersion en entreprise.

Le consortium, qui associe 4 GRETA lorrains, l'AFPA, le CNAM, l'AEFTI 51, l'ALAJI, la Ronde des découvertes 08, couvre 70 sites d'accueil sur l'ensemble des 10 départements (40 villes du Grand Est concernées). Il s'appuie sur un réseau de 6 000 entreprises et mobilise 70 personnes.

Projet

Le Parcours d'acquisition de compétences en entreprises (PACE) est destiné aux jeunes (18 à 29 ans), diplômés ou non, dans l'objectif de répondre à leurs difficultés d'insertion sur le marché du travail dans le contexte post crise sanitaire.

Le PACE prend la forme d'un stage rémunéré par la Région, d'une durée de 3 à 6 mois, autour d'une relation tripartite Entreprise – Jeune – Organisme de formation. Les entreprises implantées en Grand Est n'ont aucun reste à charge à payer et bénéficient d'une aide au tutorat.

Il mobilise donc des entreprises du territoire prêtes à accueillir ce public, afin de leur permettre d'acquérir des compétences en entreprise et une première expérience professionnelle. Les entreprises qui relèvent des filières d'avenir ou de secteurs d'activité affectés par la crise sanitaire sont les « bénéficiaires » directs du programme.

Bonne pratique

L'entreprise est mise au centre des parcours des jeunes. Elle est ainsi à la fois bénéficiaire de l'action (le PACE ouvre un sas de pré-recrutement et permet potentiellement de répondre à des difficultés de recrutement), et un acteur à part entière dans le sens où elle doit s'impliquer dans le tutorat et la formation des jeunes accueillis.

Avec ce dispositif, l'entreprise a l'opportunité de former elle-même des jeunes et de les embaucher à l'issue du PACE, en contrat de travail classique ou en contrat d'apprentissage.

Plusieurs arguments sont mis en avant pour convaincre les entreprises de s'engager dans la démarche :

- une réponse à leurs besoins en compétences,
- la mise en relation avec les profils recherchés,
- l'accueil d'un jeune sous statut de stagiaire de la formation professionnelle,
- une aide mensuelle au tutorat ne laissant aucun « reste à charge »
- un accompagnement du jeune par des professionnels de la formation avant son entrée en entreprise et un plan de formation individualisé.

Pour garantir le succès du dispositif, une nouvelle approche est déployée visant à mobiliser les entreprises :

- Mise en relation jeunes – entreprises renforcée par un *sourcing* plus diversifié : Service Public Régional de l'Orientation mais aussi milieu associatif, réseaux d'acteurs économiques, etc.
- Accès, pour les entreprises, à des prestataires experts de la formation,
- Exigences plus fortes sur les compétences à acquérir au cours du parcours : évaluation des compétences détenues, à acquérir et acquises à l'issue, plan personnalisé, bilan et propositions d'alternatives en cas de non-embauche ...

L'accompagnement réalisé par l'organisme de formation (l'organisme de formation doit mobiliser 2h de suivi par semaine auprès du jeune et de l'entreprise) est un point primordial pour impliquer les entreprises, surtout les TPE-PE.

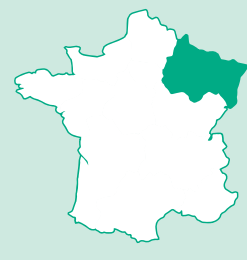
→ Le fait qu'un organisme tiers réalise une partie du travail d'accompagnement (voire administratif) soulage l'entreprise.

→ Il peut aussi être amené à occuper un rôle de médiateur entre l'employeur et le jeune en cas de difficulté.

Avec le retournement de la situation économique et les difficultés croissantes des entreprises pour recruter, le dispositif s'inscrit comme un des outils mobilisables pour les entreprises pour sourcer et recruter des jeunes. Initialement pensé comme conjoncturel, le PACA devrait s'ancrer dans la durée car il propose une offre de service qui n'existait pas dans le paysage et répond à un besoin

Identifier des missions courtes en entreprise pouvant être réalisées dès le démarrage d'un parcours

FOCALE
Maison de l'emploi
de Strasbourg
Appel à projets
100 % inclusion



Porteur

Le projet est porté par la Maison de l'emploi (MDE) de Strasbourg, qui a constitué un large consortium incluant notamment la Mission locale, des associations d'action sociale, des centres socioculturels, ainsi que des structures de formation et d'insertion par l'activité économique. Il associe trois missions locales, le MEDEF, le Centre Ressources Illettrisme Analphabétisme, le Conseil Départemental. La mission principale de la MDE est d'assurer l'animation des enjeux d'emploi et compétences et de contribuer au rapprochement entre les besoins des entreprises et les ressources en compétences du territoire.

Projet

Le projet vise à remettre en mouvement un public éloigné de l'emploi via diverses « briques » permettant la reprise de confiance et la remobilisation. Il cible 400 habitants des quartiers prioritaires du Neuhof et de la Meinau, sans critère d'âge, ne disposant ni de la formation ni de l'expérience nécessaire à une intégration professionnelle durable.

Un parcours de 15 mois leur est proposé pour révéler leurs talents, trouver un emploi ou commencer une formation. Les parcours « sur mesure » se fixent l'objectif de révéler et valoriser les compétences des participants : les participants peuvent tester leurs compétences directement en entreprise et en acquérir de nouvelles au travers de formations à la carte.

Bonne pratique

Les Activités Rémunérées à la Carte (ARC) sont de courtes missions rémunérées proposées aux participants dès le premier jour du parcours, au sein d'une des 30 entreprises partenaires du projet. Basées sur un recrutement sans CV, ni entretien d'embauche, les ARC sont co-financées à hauteur de 40% de l'heure de travail.

Une mise à disposition flexible et sécurisée est rendue possible par un partenariat avec les deux Associations Intermédiaires du territoire (Logiservices et Germa AI). L'utilisation du CDD d'usage permet de proposer aux entreprises, comme aux participants, un format juridiquement encadré et simple du point de vue administratif, ainsi que l'expertise de l'AI en tant qu'employeur et accompagnateur socio-professionnel de publics en insertion.

Ces activités sont couplées à un accompagnement réalisé par a) des référents de parcours pour sécuriser la mission et b) une formatrice en situation de travail pour valoriser les compétences.

La MDE de Strasbourg réalise un travail de prospection et de définition des missions avec les entreprises. Chaque mission est validée par un comité afin d'éviter toute concurrence avec l'emploi classique ou en SIAE. Il doit s'agir de missions exceptionnelles, de missions sur des services non développés par l'entreprise pour l'instant, ou encore de missions en lien avec la responsabilité sociétale des entreprises. Une mission ARC doit permettre aux participants de se rendre compte des compétences qui sont les leurs, elle ne doit pas le mettre en difficulté, il est donc nécessaire d'identifier des missions accessibles et réalisables. Il y a une limite de 70h par mission pour chaque participant, afin que les missions profitent au plus grand nombre de personnes en parcours.

En 2 ans, FOCAL a mobilisé 10 000 heures d'ARC pour 80 participants sur des missions très variées, telles que :

- le démantèlement de fenêtres d'une entreprise de rénovation pour rendre possible le tri des matériaux ;
- l'accueil en appui à un centre de vaccination pour accompagner les patients jusqu'en salle ;
- l'installation et distribution de matériel informatique à des familles accompagnées par un centre socio-culturel.

Les ARC sont des opportunités favorables pour développer l'estime de soi des participants qui peuvent valoriser leurs compétences et consolider leurs savoir-être professionnels. La durée modulable et l'absence de sélection font des ARC un cadre propice à un premier contact avec une activité professionnelle pour les participants ayant peu d'expérience. La rémunération dès la première heure d'activité est valorisante et utile pour répondre aux besoins immédiats des personnes en recherche d'emploi.

Au-delà de répondre à un besoin en main d'œuvre exceptionnel, les ARC permettent aux entreprises de mettre en œuvre leurs valeurs RSE en s'impliquant dans un projet inclusif, mais également de rencontrer de potentiel futurs candidats. Ce dispositif permet une mobilisation des entreprises au cours et dans le parcours d'insertion, et pas uniquement comme une solution en sortie.

Former en situation de production	AGIR POUR LES DÉCROCHEURS DE L'INSERTION Chênelet Appel à projets 100 % inclusion	
---	--	---

Porteur

Le projet est porté par Chênelet, structure d'insertion par l'activité économique depuis 40 ans, avec plus de 300 bénéficiaires par an dans le Pas de Calais, l'Yonne et les Ardennes.

Les partenaires principaux du projet sont Chênelet Développement, organisme de formation ; le Réseau Aloïs, réseau de neuropsychologues ; Web Force 3, école de code pour les jeunes décrocheurs ; et Locutia, organisme de conseil et de formation à la prise de parole en public en entreprise.

Projet

« Agir pour les décrocheurs de l'insertion » est né du constat que l'échec durant le parcours est une réalité significative et source d'exclusion. Chênelet s'est associé à des acteurs confirmés de l'innovation pédagogique, du numérique et de la recherche, et vise 4 objectifs à travers ce projet :

- Intégrer, par une recherche scientifique, les nouvelles problématiques de l'exclusion, dans des parcours personnalisés
- Intensifier les passerelles emploi/entreprise par la formation qualifiante en situation de production
- Enrichir les parcours d'inclusion avec de nouvelles pédagogies et le numérique
- Partager et diffuser la méthodologie Chênelet

Bonne pratique :

« Apprendre en faisant ». Le modèle Chênelet se base sur la mise en situation réelle de production comme outil d'apprentissage : c'est dans l'expérience concrète du travail que les personnes développent leurs compétences.

Les métiers supports de Chênelet sont l'industrie du bois, l'écoconstruction et la transformation alimentaire. La pédagogie Chênelet alterne des temps

de formation en atelier de production et des temps en salle pour étayer les apprentissages (apports de savoirs, réflexivité...), valorisés par des temps d'évaluation (en situation et en salle). Le salarié-apprenant fait donc des allers-retours entre sa pratique et des apports théoriques concrets qu'il peut rapidement utiliser, confortant ainsi les compétences acquises. Cela permet aux apprenants de reprendre progressivement confiance en leurs capacités, étape indispensable pour des personnes qui ont souvent été confrontées à des échecs par le passé. Ils peuvent ainsi ré-entrer dans une dynamique d'apprentissage.

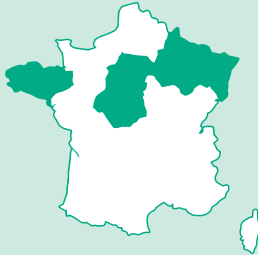
Les temps de formation en salle sont conçus pour être attrayants, ludiques et accessibles, contribuant à dédramatiser l'apprentissage. Les formateurs utilisent des outils numériques, au travers d'une plateforme développée pour Chênelet.

L'équipe a voulu que les parcours de formation soient certifiants afin de valoriser les acquis, pour la personne (marquer la réussite à ses propres yeux) mais aussi pour l'environnement ; les entreprises restent sensibles à la valeur d'une certification. Les jurys professionnels sont de plus souvent l'occasion pour les personnes de se faire recruter.

Une centaine de certifications sont passées par an par les salariés en parcours sur des CQP (salarié polyvalent, équipier autonome de production, conducteur d'équipement industriel) sur des temps moyens de parcours de 250h réparties sur 8 mois.

L'ensemble des salariés entrent en parcours de formation.

Le taux de décrochage en début de parcours a diminué et celui de "sorties dynamiques" (retour à l'emploi et formation longue) de Chênelet est passé de 61 à 83 % ces 5 dernières années. Dans le cadre de ce projet, Chênelet diversifie les certifications afin de densifier les passerelles vers l'emploi (Maintenance, écoconstruction...).

Développer le réseau professionnel des personnes réfugiées grâce au mentorat... et faire évoluer les représentations en entreprise	ESSAIMAGE KODIKO Kodiko Appel à projets Intégration professionnelle des réfugiés	
---	---	---

Porteur

L'association Kodiko a été créée en 2016 pour déployer un programme d'accompagnement de personnes réfugiées, construit autour d'un binôme « 1 personne réfugiée / 1 salarié d'entreprise volontaire ». Partant du constat que les personnes réfugiées peuvent valoriser des compétences mais que l'accès au monde de l'entreprise n'est pas simple au regard de leur situation et de la difficulté à se familiariser avec les codes professionnels et culturels, l'association a construit un programme d'accompagnement adapté reposant sur la mise en contact des personnes réfugiées avec l'univers des entreprises.

Projet

Le projet d'essaimage Kodiko prend appui sur l'offre d'accompagnement existante et déployée initialement sur le territoire d'Ile-de-France, avec la volonté de l'étendre à d'autres régions.

Kodiko propose un programme d'accompagnement de 6 mois, reposant sur un principe de binômes « 1 réfugié / 1 salarié ». Les parcours s'articulent en deux temps :

→ un mois de « lancement » sans mise en binôme, afin de remobiliser les personnes réfugiées en amont, par une démarche et un travail de co-diagnostic ;

→ cinq mois d'accompagnement, comprenant des temps de travail personnalisés en binôme, avec un salarié volontaire (lui-même accompagné par l'association) en entreprise ; des ateliers collectifs d'aide à la recherche d'emploi et des ressources ciblées, ainsi que la mobilisation des outils et dispositifs de droit commun.

Bonne pratique

La spécificité du programme Kodiko repose sur un partenariat solide avec des entreprises partenaires et une implication des salariés volontaires dans l'accompagnement individuel des réfugiés.

Cette implication innovante d'entreprises et de salariés volontaires est remarquable à plusieurs niveaux :

→ Les entreprises sont démarchées directement par Kodiko afin de leur présenter le programme. Leur engagement se traduit à la fois par un engagement financier et un mécénat de compétences.

→ Le mécénat de compétences se traduit par la constitution de binômes « réfugié / accompagnateur-salarié » se

rencontrant régulièrement, sur une durée de 5 mois (renouvelable), dans l'entreprise. Il s'agit d'un accompagnement de professionnel à professionnel, « entre pairs ». Selon les entreprises partenaires, entre 3 et 15 salariés sont engagés en tant qu'accompagnateur de personnes réfugiées.

→ Un soutien est assuré auprès des entreprises et des accompagnateurs salariés. Ainsi, chaque binôme est suivi, conseillé et écouté par un bénévole « Connecteur ». Les « Connecteurs » suivent une formation d'initiation à la médiation interculturelle et participent à des réunions de partage de pratiques afin de pouvoir épauler au mieux le travail des accompagnateurs salariés.

Ce mécénat de compétences via l'entreprise déconstruit les préjugés et amène des salariés à changer leur regard sur les personnes réfugiées. Cette pratique amène également les salariés vers l'engagement associatif en inversant la perspective : l'engagement associatif vient à eux, sur leur lieu de travail. Pour les bénéficiaires réfugiés, la pratique permet de démystifier le monde de l'entreprise en France et leur permet de reconnaître leurs compétences. Enfin, il arrive régulièrement que des entreprises embauchent des personnes réfugiées accompagnées dans le cadre du programme.

La difficulté majeure de mise en œuvre de cette « bonne pratique » réside dans la constitution d'un réseau d'entreprises partenaires suffisamment solide et diversifié :

→ Selon les territoires, lorsque le tissu économique est principalement constitué de PME, l'engagement des entreprises peut être plus complexe, moins durable, la gestion de l'accueil d'un ou plusieurs réfugiés pouvant être difficile. Le turn-over est ainsi plus fréquent et cela nécessite un renouvellement des entreprises plus important.

→ De même, il peut être difficile de constituer un réseau d'entreprises suffisamment diversifié pour permettre autant que possible l'adéquation entre les secteurs d'activité des entreprises et ceux recherchés par les personnes réfugiées.

→ Par ailleurs, même lorsqu'une entreprise s'engage dans le programme, elle peut être confrontée à une mobilisation insuffisante des salariés pour être « salarié accompagnateur ».

→ Enfin, il peut arriver que les binômes ne fonctionnent pas, dans la mesure où il s'agit avant tout d'une relation humaine. Certains accompagnants, par exemple, peuvent ne pas avoir pris la mesure de l'engagement.

L'association prévoit une diversité d'interventions (de sensibilisation, de formation et d'accompagnement) pour dépasser pas à pas ces difficultés.

3

Des parcours de formation impliquant les entreprises, de la définition du besoin jusqu'à l'acquisition de compétences en situation de travail



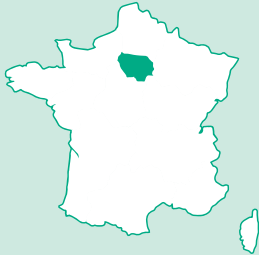
Objectifs

- Répondre à des tensions de recrutement dans un secteur d'activité ou dans une entreprise en concevant de manière *ad hoc* des parcours de formations sur mesure
- Former en situation de travail dans l'entreprise
- Adapter les contenus des parcours de formation pour mieux les caler aux besoins des entreprises, qui sont en constante évolution, à travers des « modules additionnels » définis sur mesure
- Mieux assurer l'aval de parcours pour des publics très éloignés de l'emploi en travaillant d'emblée avec de potentiels recruteurs.



Facteurs de réussite

- Impliquer différentes catégories d'acteurs économiques : branches professionnelles, fédérations, organisations syndicales, chambres consulaires, OPCO et surtout les entreprises elles-mêmes
- Garantir aux entreprises la prise en compte de leurs besoins spécifiques de compétences et orienter le contenu du parcours vers ces besoins dans le cadre d'une approche le plus possible sur mesure
- Accompagner l'entreprise dans l'intégration de ces publics en situation professionnelle
- Limiter l'investissement temps des entreprises notamment sur le volet administratif.

Assurer une filière d'accès à ses métiers grâce à la Prépa apprentissage	PRÉPARER POUR RÉUSSIR Formaposte Appel à projets Prépa apprentissage	
--	--	---

Porteur

Association loi 1901 sans but lucratif, Formaposte Île de France est née en janvier 2008 de la volonté du Groupe La Poste de faire de l'alternance une voie privilégiée pour former des personnes du CAP au Master vers ses métiers.

Organisme de formation et CFA, Formaposte (entité juridique distincte du Groupe La Poste) est lauréat de l'appel à projets « Prépa apprentissage ».

Projet

Le projet « Préparer pour réussir » porté par Formaposte s'adresse à des jeunes de moins de 30 ans afin de valider un projet de formation en apprentissage au sein des formations en alternance du Groupe La Poste.

Le parcours doit notamment permettre de :

- remettre à niveau et renforcer le socle de compétences de base ;
- développer le professionnalisme et l'intelligence sociale des candidats (soft skills) ;
- valider et valoriser des compétences acquises en entreprise ;
- sécuriser l'employabilité et l'entrée dans une formation en alternance dispensée par Formaposte.

D'une durée de dix semaines, le parcours se compose d'une remise à niveau, de temps de découverte des métiers du Groupe La Poste et de temps de développement des compétences.

Le projet s'adresse à des personnes âgées de moins de 30 ans disposant d'un niveau de formation de 2^e année de CAP/BEP ou seconde, avec une attention particulière pour favoriser l'intégration des travailleurs en situation de handicap (près de 30 % des

bénéficiaires ont une RQTH) et des personnes résidant en quartier prioritaire de la politique de la ville (plus d'un tiers des bénéficiaires).

Bonne pratique

Formaposte bénéficie d'une relation privilégiée avec le Groupe La Poste. La Prépa est conçue pour présenter les métiers / filières de l'entreprise et proposer des formations adaptées aux besoins en compétence du Groupe. L'objectif du groupe La Poste, à travers la Prépa-apprentissage, est ainsi d'élargir son recrutement vers de nouveaux profils et de faire connaître ses métiers. Le porteur parvient à sourcer des publics prioritaires visés par l'appel à projets, avec un taux important en particulier de bénéficiaires ayant une RQTH (reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé).

La prépa-Apprentissage facilite (décloisonne) l'accès de ses bénéficiaires aux formations en apprentissage proposées par Formaposte Ile-de-France :

- Le parcours est pensé afin de permettre aux participants d'acquérir l'ensemble des compétences et savoir être nécessaires pour accéder aux formations en alternance dispensées par Formaposte.
- Des places sont réservées aux jeunes ayant intégré la prépa-apprentissage.

De plus, des immersions professionnelles sont prévues afin de pouvoir présenter les différents métiers du Groupe La poste.

→ Lors de ces immersions professionnelles, les participants à la prépa-apprentissage rencontrent leur futur maître d'apprentissage.

→ Elles permettent également d'identifier les besoins en compétences des apprenants et les éventuelles adaptations de poste pour les publics en situation de handicap.

Impliquer des entreprises pour construire des solutions « sur-mesure » répondant à leurs besoins	DEFI Région Centre Val de Loire Pacte	
--	---	---

Porteur

La démarche DEFI est portée par la Région Centre-Val de Loire, en partenariat avec les acteurs régionaux de l'emploi-formation, dans le cadre du PACTE d'investissement dans les compétences 2019-2022. La Région pilote le projet via la Direction de la formation professionnelle et les Référents territoriaux formation.

Projet

DEFI désigne une approche collaborative visant la mise en place de formations sur mesure co-construites avec les entreprises et autres partenaires du territoire en vue de favoriser l'emploi des plus vulnérables.

Elle est mobilisée comme une méthodologie à part entière duplicable selon les secteurs/métiers pour lesquels il existe un besoin de compétences avéré sur le territoire et aucune offre de formation régionale ou nationale.

DEFI repose sur un processus simple : objectiver le besoin en compétences des entreprises pour le convertir en offre de formation puis en emploi pérenne (CDD +6mois, CDI, contrat pro).

Chaque opération DEFI suit ainsi la même logique d'intervention dynamique et collaborative structurée autour de 5 étapes clefs : analyse des besoins en compétences, co-conception de la formation entre les prestataires et les entreprises, signature de la convention DEFI, formation en centre et en entreprise puis recrutement pérenne de stagiaires formés.

Le projet DEFI est aujourd'hui intégré dans le droit commun via le programme régional de formation pour 2021-2024.

Bonne pratique

Le projet DEFI propose de repenser les relations prestataires – entreprises dans une opération attractive pour les deux parties prenantes, qui s'engagent en contrepartie à assurer la pérennité des actions mises en place. Le constat qui est fait est celui d'une certaine distance des entreprises vis-à-vis de la formation continue et d'une méconnaissance des publics demandeurs d'emploi (invisibilité, persistance d'idées reçues...). En proposant un parcours de formation « cousu main », les différents acteurs du projet se rencontrent et font « matcher » leurs attentes. L'analyse du besoin de l'entreprise s'appuie sur un diagnostic territorial permanent de la Région, à partir de données internes et externes. Elle est formalisée en articulation avec les acteurs du développement économique (Dev'Up, EPCI ...), les partenaires sociaux et les experts de l'observation emploi-formation (ORFE du GIP ALFA CENTRE, SESE Dreets ...) afin de garantir une réponse qui soit la plus adaptée possible. Une fois le besoin ciblé, la Région et l'entreprise (ou les entreprises concernées) définissent les compétences techniques et transversales à maîtriser qui seront, soit intégrées dans un parcours existant (adaptation simple ou ajout de modules), soit intégrées dans un parcours créé spécifiquement pour répondre au besoin de recrutement. La Région s'appuie sur ses techniques d'achat pour proposer des contenus aux besoins du territoire qui peuvent, le cas échéant, être re-questionnés, y compris sur des contenus contractualisés.

L'implication de l'entreprise tout au long de la formation est attendue, et ce, sous différentes formes (mise à disposition de plateaux techniques, accueil en stage, visite d'entreprise, tutorat ...). En aval, elle s'engage sur des offres d'emploi pérennes qui favorisent l'insertion professionnelle durable des stagiaires.

**Expérimenter avec
des entreprises
du territoire
la formation
en situation de travail**

**SE FORMER EN SITUATION
DE TRAVAIL DANS LA
MAROQUINERIE DE LUXE**
Région Bourgogne-Franche-
Comté
Pacte



Porteur

Région Bourgogne-Franche-Comté, avec les entreprises de la maroquinerie de luxe : SIS, Hermès, Manufacture du Lac, Création Perrin et Maroquinerie Thomas, et les organismes de formation correspondants (EMA, CFA du pays de Montbéliard, Greta 21).

Projet

Le projet expérimente des actions de formation en situation de travail dans le secteur de la Maroquinerie de Luxe.

Il permet construire des parcours de formation adaptés aux enjeux du secteur de la maroquinerie de luxe confronté à des tensions sur le recrutement en raison notamment du dynamisme économique de cette activité et des hauts niveaux d'exigence qualité lors de la production, liés à la fabrication de produits de luxe (coût matière et image, réputation des marques). Le projet tient compte à la fois des contraintes des entreprises et de celles liées au statut de demandeur d'emploi.

Le projet se caractérise par :

- Des parcours qualifiants, permettant de viser une certification professionnelle reconnue, accessibles à différents moments de l'année grâce à des entrées « cadencées » ;
- Des contenus adaptés spécifiquement à la pratique professionnelle des salariés attendue par les entreprises du secteur et définis avec elles ;
- L'inclusion de périodes de formation en entreprise s'appuyant sur la formation en situation de travail (FEST) impliquant un salarié tuteur de l'entreprise, l'analyse réflexive sur les situations de travail et les gestes de production, ...

L'expérimentation intègre un volet d'accompagnement des entreprises qui souhaitent s'inscrire dans cette démarche.

Bonne pratique

Si la modalité de formation en situation de travail est bien documentée pour la formation des salariés, elle l'est beaucoup moins pour la formation des demandeurs d'emploi. Le principal frein identifié réside dans le « statut » du demandeur d'emploi en formation qui, par définition, n'est pas salarié lors des périodes de formation en entreprise. Il est donc plus difficile pour les entreprises de s'investir dans la

formation de personnes qui ne relèvent pas de ses effectifs salariés. Une forte implication des entreprises et un accompagnement adapté sont donc indispensables pour assurer la qualité des formations et une insertion professionnelle réussie à l'issue des parcours.

Le projet prévoit en conséquence un accompagnement spécifique de l'entreprise :

- Les entreprises s'impliquent en amont au moment du « sourcing », en lien avec les conseillers du service public de l'emploi ; elles ouvrent régulièrement leurs portes pour proposer des temps de découvertes, visites – tests et entretiens. Des journées découvertes sont organisées en amont avec l'ensemble des prescripteurs.
- Elles participent au recrutement avec parfois des tests « maison », toujours en lien étroit avec les prescripteurs.
- Certaines entreprises accueillent les stagiaires dans leurs locaux dans des « espaces école » dédiés. Des salariés-formateurs accompagnent les stagiaires tout au long de la période sur les lignes de productions, en plus des formateurs. Elles participent au suivi des actions et aux différentes étapes de la formation.
- Les entreprises sont associées pour s'assurer de l'adaptation des contenus de formation, tout en visant les certifications professionnelles les plus adaptées.
- Elles s'impliquent également dans l'accompagnement à la levée des freins tels que la mobilité, le logement et la garde d'enfants sur certains territoires

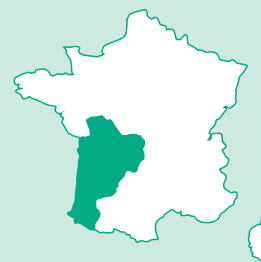
Sur l'ensemble de ces volets, un lien régulier est réalisé, par les services Régionaux, sur les besoins des entreprises et pour assurer la bonne articulation des différents volets.

Le projet repose aussi sur un suivi particulier du projet :

- Des bilans intermédiaires et finaux sont réalisés par la Région (service animation territoriale)
- Des réunions régulières (2 fois par an) sont réalisées avec les entreprises et les organismes de formation, pour suivre le déploiement des actions, l'insertion professionnelle et accompagner la mise en œuvre au plus près des besoins.

Former en situation de travail des personnes éloignées de l'emploi, dans les secteurs en tension

AFEST
Région Nouvelle Aquitaine
Pacte



Porteur

L'appel à projets « Actions de Formation En Situation de Travail (AFEST) » est porté par le Pôle « Formation et Emploi » de la Région Nouvelle-Aquitaine, dans le cadre du Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences.

En 2019 et 2020, il mobilise 90 entreprises (et un objectif de 168 supplémentaires d'ici 2023) dans les secteurs de l'industrie, du bâtiment, de l'agriculture, du commerce, de la restauration et du cinéma de proximité. 636 apprenants ont été formés depuis 2019.

Projet

Dans le cadre du Pacte régional d'Investissement dans les Compétences, la Région Nouvelle-Aquitaine a lancé depuis 2019 un appel à projets « Actions de Formation en Situation de Travail » (AFEST), dans une démarche d'expérimentation.

L'appel à projets vise à faire émerger de nouveaux modes d'acquisition des compétences et de collaboration entre organismes de formation et entreprises. Cet appel à projets soutient des réponses de formation innovantes qui s'adaptent aux besoins des entreprises, valorisent la situation de travail apprenante au sein de l'entreprise.

Les actions, financées dans le cadre de l'appel à projets, s'adressent à des personnes les plus éloignées de l'emploi (alors que jusqu'à présent les expérimentations de formation de travail, conduites le plus souvent par des OPCO, étaient destinées à des salariés d'entreprises). Ces actions s'adressent ainsi aux :

- personnes en recherche d'emploi peu ou pas qualifiées (au plus niveau baccalauréat) ou ayant un baccalauréat de plus de 10 ans (diplôme obsolète),
- personnes en situation de handicap,
- résidents des quartiers politique de la ville ou des zones de revitalisation rurale.

Les entreprises concernées relèvent de secteurs qui connaissent de fortes tensions de recrutement et qui sont dès lors enclines à diversifier leur mode de recrutement et d'investir dans des actions de formation en propre. En proposant des formations sur l'ensemble du territoire, l'objectif est de rapprocher les personnes en recherche d'emploi et l'emploi local.

Bonne pratique

Par construction, les projets soutenus placent les entreprises au centre de la démarche.

→ Chaque porteur de projet s'inscrit dans une collaboration étroite avec les entreprises accueillantes qui participent pleinement à la construction de l'action (définition du besoin, des compétences à acquérir, du déroulement du parcours ...). Sans surprise, les actions qui ont le mieux fonctionné sont celles où les liens étaient les plus étroits (où les entreprises étaient le mieux intégrées dans le projet).

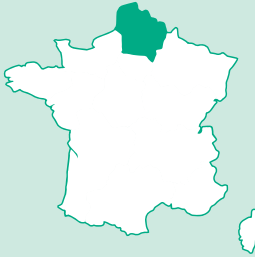
→ 70 % du parcours se déroule en situation de travail.

L'appel à projets « Actions de Formation en Situation de Travail » a des impacts sur la pratique des entreprises.

→ Ces projets permettent de revaloriser et de mettre en lumière les pratiques des formateurs internes en entreprise et sont l'occasion pour les formateurs de développer de nouvelles compétences.

→ Par ailleurs, les actions favorisent une certaine réflexivité au sein des entreprises : elles interrogent les pratiques des salariés et questionnent la mise en place de nouvelles pratiques RH.

Ces actions permettent de faire entrer dans l'entreprise des publics qui restent bien souvent éloignés du marché de l'emploi et d'amener un public que les entreprises n'auraient pas identifié ou testé.

Former en situation de travail, en mobilisant un groupement d'employeurs	GEA SOMME Région Hauts-de-France Pacte	
---	---	---

Porteur

Le GEA Somme a été retenu comme lauréat de l'appel à projets « AFEST expérience » lancé par la Région Hauts de France, dans le cadre du Pacte régional d'investissement dans les compétences.

Le GEA Somme est un Groupement d'Employeurs Agricoles dans le département de la Somme qui a pour mission de répondre aux besoins de ses adhérents en proposant de la main d'œuvre adaptée à leurs attentes. Cette association, fédérée au niveau national au sein du Service de Remplacement, est dirigée par des agriculteurs bénévoles.

Projet

Le projet « Agr'Innov'Emploi » porté par le GEA de la Somme a pour objectif d'expérimenter la mise en œuvre de la formation en situation de travail auprès de demandeurs d'emploi et à tester des configurations de formation intégrant cette modalité au sein de divers projets.

Le projet poursuit un double objectif :

- favoriser l'accès à l'emploi des publics en précarité dans le secteur agricole,
- répondre ce faisant aux besoins de main d'œuvre du secteur.

Ce projet, démarré en avril 2020, vise une cinquantaine de parcours de formation alternant temps en entreprise et temps en centre de formation. En entreprise, le parcours mobilise une approche de « formation en situation de travail » : il est construit à partir d'une analyse du travail qui permet de garantir le bon positionnement du demandeur d'emploi, puis assurer l'adaptation du contenu du travail.

Dans ce secteur, confronté à de fortes difficultés de recrutement, le *sourcing* des candidats s'est révélé un enjeu crucial. Le projet a donc lancé des

actions très volontaristes permettant aux entreprises de faire connaître les métiers, à la fois auprès des conseillers qui accompagnent les personnes et des possibles candidats eux-mêmes.

Bonne pratique

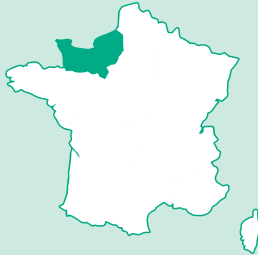
Au regard des difficultés de recrutement dans le domaine agricole, le GEA de la Somme a décidé d'aborder le *sourcing* par la découverte des métiers de l'agriculture, aussi bien auprès des demandeurs d'emploi, que des conseillers en insertion (Pôle Emploi, Missions locales, ...).

Cette pratique a pour objectif de faire découvrir la diversité des activités et conditions d'exercice du milieu agricole, d'abord aux conseillers de l'emploi, afin qu'ils soient plus à même de communiquer sur ces métiers auprès des demandeurs d'emploi.

Plusieurs agriculteurs adhérents au GEA sont devenus « ambassadeurs ». Ils ont ouvert leurs portes aux conseillers et ont fait visiter leur exploitation. Une centaine d'acteurs de l'emploi sont allés « sur le terrain » et ont pu visiter différentes exploitations et comprendre au mieux comment s'y déroulent les métiers.

Dans un second temps, les conseillers ont pris le relais pour transmettre cette meilleure connaissance du domaine agricole et de ses activités aux demandeurs d'emploi potentiellement intéressés. Une immersion des candidats au sein d'exploitations agricoles a ensuite été organisée.

La mobilisation et l'implication des employeurs agricoles représentent une condition indispensable au bon déroulement du projet. Dans ce contexte, la relation de confiance entre les employeurs et le GEA a été soulignée comme un facteur de réussite non négligeable : c'est grâce à cette relation de confiance que le GEA a pu « embarquer » les employeurs et les impliquer sur cette étape.

Intégrer dans les parcours de nouveaux besoins de compétences exprimés par les entreprises grâce à des modules « additionnels »	DÉMARCHE RÉGIONALE D'INCUBATION DE CERTIFICATIONS NOUVELLES Région Normandie Pacte	
--	---	---

Porteur

La Région Normandie dans le cadre du programme « Une formation, un emploi » destiné à répondre aux besoins en compétences spécifiques des entreprises du territoire. Deux filières régionales stratégiques ont été impliquées : la filière « Lin », et la filière « Maritime », associant plusieurs entreprises du territoire.

Projet

Le projet répond à l'objectif d'adapter les parcours de formation aux besoins des entreprises du territoire, en enrichissant le contenu du parcours certifiant grâce à l'intégration de modules « additionnels » répondant à des besoins émergents ou mal couverts par l'offre de formation certifiante existante. Ces parcours sont construits en lien étroit avec des entreprises du territoire, dans le cadre d'ingénieries de formation « sur-mesure ».

Cette démarche régionale d'incubation de certifications nouvelles poursuit l'objectif d'adapter les parcours de formation en proposant des contenus additionnels à une certification existante, répondant aux besoins exprimés par des entreprises du territoire.

Cette action pourra, dans un deuxième temps, déboucher sur une démarche de reconnaissance des compétences identifiées par ces modules additionnels par un certificateur national, permettant ainsi une adaptation des certifications existantes aux évolutions et à la transformation des métiers.

L'implication des entreprises constitue une dimension centrale du projet à la fois pour construire une réponse « sur mesure » adaptée à leurs besoins, mais aussi pour accueillir les personnes en formation, lors des périodes de mise en situation professionnelle.

Deux secteurs sont d'ores et déjà concernés par la création de modules additionnels :

→ Les entreprises du secteur du lin : création d'un module sur les compétences liées au teillage (séparation des parties ligneuses de la fibre) qui complète la certification « classique » de conduite d'équipements de production;

→ Les métiers du maritime :

- La formation Capitaine 200 Voile : création de modules sur les compétences liées à la préservation du milieu marin et à la transmission de cette connaissance aux clients, à la réalisation de maintenance des équipements et matériels de bord et à l'anglais, en complément du référentiel établi par le Ministère de la Mer,
- La formation de menuisier naval : adjonction à une formation de Menuisier poseur et installateur d'un module spécifique lié au naval (lire un plan 3D sur le domaine naval, coller des planchers, poser des cloisons, installer des meubles et des accessoires de rangement)

Environ 100 personnes ont bénéficié de ces formations à ce jour, pour 12 entreprises.

Bonne pratique

Le travail d'identification des modules additionnels repose à la fois sur :

- Un travail de collecte des besoins exprimés par les entreprises du territoire;
- Des échanges réguliers avec les branches professionnelles dans le cadre des accords de partenariat signés avec la Région.

La réussite de l'action repose sur :

- Un investissement important des entreprises, dans l'identification des compétences nécessaires, et tout particulièrement celles qui ne sont pas dans les référentiels classiques, jusqu'à l'engagement des tuteurs aux côtés des stagiaires pendant les périodes d'application en entreprise.
- L'engagement d'embauche à l'issue du parcours de formation constitue également un élément clé qui permet de mobiliser plus facilement le public, sur des métiers « particuliers »,
- L'implication forte de la Région pour maintenir la dynamique du projet dans la durée et accompagner les entreprises.

Les actions initiées ont été reconduites et enrichies, en tenant compte des enseignements de la première année de mise en œuvre.

Adapter en continu les parcours de formation aux besoins émergents des entreprises

DES PARCOURS DE FORMATION PAR BLOCS DE COMPÉTENCES DANS LE BTP Région Bourgogne-Franche- Comté Pacte



Porteur

Région Bourgogne-Franche-Comté, avec les entreprises et les branches du secteur du BTP.

Projet

Le projet se donne pour objectif (afin d'atteindre les objectifs régionaux de transition énergétique) de construire des parcours de formation plus adaptés aux besoins des entreprises du secteur, grâce à l'approche par les compétences, alors que les transitions écologiques et numériques modifient profondément leurs besoins en compétences.

La mise en place de parcours de formation composés de blocs de compétences permet de répondre à ces transformations : ils rendent la commande de formation plus souple et plus facilement adaptable dans le temps.

Le projet a démarré en 2019 avec le secteur du BTP, en impliquant les entreprises à la définition des parcours de formation, à partir de leurs besoins.

Il repose sur les principes suivants :

- Établir une veille permanente sur l'évolution des compétences nécessaires aux entreprises du territoire, à travers la prise en compte des besoins exprimés par les employeurs et la valorisation des retours d'expérience des stagiaires dans le cadre de leur alternance ;
 - Adapter les contenus de formation, notamment pour intégrer des modules liés à l'usage du numérique ;
 - Apporter des réponses pédagogiques adaptées et individualisées à l'entrée en formation pour les demandeurs d'emploi ;
 - Faciliter le retour en emploi des bénéficiaires des actions de formation, notamment par la poursuite, à tout moment du parcours, de la formation en contrat de professionnalisation.
- Ces parcours, accessibles aux personnes en recherche d'emploi de plus de 16 ans (inscrites ou non à Pôle Emploi), qui ont un projet professionnel confirmé, reposent sur :
- Une logique d'individualisation : le stagiaire peut construire son parcours en fonction de ses compétences et de son projet professionnel ;
 - Des entrées/sorties permanentes ou cadencées (3 entrées par an au minimum) ;

→ L'accès à des stages pratiques en entreprise pour chaque bloc de compétences.

Ces formations concernent 20 métiers (dont 18 dans la construction bâimentaire), au sein de 6 filières (travaux publics, construction traditionnelle, couverture/construction bois, aménagements/finitions, électricité/domotique, sanitaire et thermique).

Bonne pratique

Le travail de définition des besoins de formation a associé, en amont de la mise en œuvre du programme, les branches professionnelles (CAPEB, FFB et FRTP) et leur outil pour l'insertion durable (l'ARIQ BTP), afin d'adapter au mieux le contenu des formations aux besoins des entreprises (ainsi que l'ADEME sur le volet « environnemental - transition énergétique »).

Les blocs de compétences intégrés à ces parcours ont été définis sur cette base.

Les acteurs économiques ont ainsi décrit les compétences attendues suivantes :

- Compétences et connaissances de base en lien avec les transitions énergétiques et numériques (comportement bâimentaire à la déperdition thermique, matériaux bio-sourcés, énergies renouvelables, etc.)
- Compétences pluridisciplinaires issus de différents métiers du BTP.

Certains modules sont obligatoires car jugés indispensables par les employeurs, et d'autres facultatifs.

Dans le déploiement du dispositif, les entreprises sont également mobilisées pour présenter leurs métiers et aider au *sourcing* des formations.

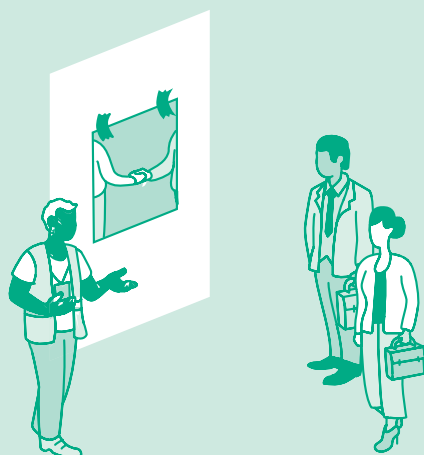
Par ailleurs, les entreprises sont sollicitées par les organismes de formation pour la réalisation de stages, l'immersion en entreprise, l'organisation des jurys de certification, et, à l'issue du parcours, l'insertion professionnelle.

Enfin, un suivi spécifique du dispositif régional est réalisé via l'organisation de Comités de pilotage semestriels, composés de tous les partenaires dont les représentants des branches professionnelles.

4

Des actions d'accompagnement à destination des entreprises elles-mêmes, pour faire évoluer leurs pratiques RH dans une approche d'inclusion

Développer « l'employeurabilité » des entreprises



Objectifs

- Accompagner les entreprises dans leur réflexion sur leurs processus de recrutement et développer l'attractivité des employeurs
- Ouvrir le vivier de candidats appuyant les entreprises dans la mise en place de conditions d'accueil adaptées aux publics spécifiques (travailleurs en situation de handicap, réfugiés...) ou des modalités d'identification des compétences plus diversifiées
- Accompagner les entreprises pour sécuriser les recrutements et limiter les ruptures de contrats dans les premiers mois
- Sensibiliser et outiller les entreprises aux démarches inclusives.

Facteurs de réussite

- Assurer une articulation des projets avec l'ensemble des réseaux déjà présents sur un territoire, à l'instar des clubs des entreprises inclusives
- Rencontrer régulièrement les entreprises pour déconstruire progressivement les potentiels préjugés vis-à-vis des publics vulnérables
- Faire connaître et valoriser les initiatives et réussites en matière d'inclusion
- Proposer un accompagnement renforcé pour préparer les entreprises à accueillir des publics vulnérables dans leurs équipes
- Mettre en place les instances adéquates pour faciliter la rencontre entre les différents acteurs impliqués sur un territoire et éviter la multiplication des réunions sur des sujets proches
- Développer des actions concrètes pour que les entreprises identifient les effets de leur engagement.

Construire un réseau local d'entreprises ambassadrices

PLATEFORME D'INTÉGRATION DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

ASLD 41

Appel à projets
Intégration professionnelle
des réfugiés



Porteur

Le projet « Plateforme d'intégration des compétences professionnelles des bénéficiaires d'une protection internationale (BPI) » est porté par l'association d'accueil, de soutien et de lutte contre les détresses (ASLD) dans un consortium qui associe plusieurs missions locales et l'association Job 41.

Projet

Le projet a été conçu pour répondre aux difficultés d'articulation entre les différents dispositifs déployés pour les publics réfugiés et aux risques de rupture de parcours qui peuvent en découler.

Le projet consiste à ouvrir une plateforme d'accès aux droits des bénéficiaires d'une protection internationale et ainsi de contribuer à l'articulation des différents dispositifs auxquels ils peuvent prétendre. Il propose une réponse chainée intégrant :

- des temps de formation aux connaissances et compétences de base, pour des bénéficiaires dont le niveau de scolarisation est faible ou nul (pour environ 10% d'entre eux).
- la prise en charge des difficultés sociales permettant de résoudre les freins dits « périphériques » (qui dans, leur cas, deviennent des freins centraux).
- des temps d'appui à l'insertion professionnelle des publics.

Cette meilleure lisibilité de l'offre de services et ce meilleur chaînage doit permettre de réduire les risques de rupture de parcours, pour des personnes cumulant des difficultés d'orientation, de vocabulaire, de connaissance des démarches, etc.

La mobilisation des entreprises est un élément essentiel du projet : le fait de tisser un réseau d'entreprises locales et aux activités diverses conduit à accompagner les bénéficiaires vers les

compétences recherchées par les entreprises et vers les entreprises qui expriment des besoins de main-d'œuvre et donc favorise leur insertion professionnelle.

Bonne pratique

La constitution d'un réseau d'entreprises locale, dès le lancement du projet et au fil de sa mise en œuvre, s'est révélée essentielle.

La construction de ce réseau a été rendue possible par le recrutement et le travail d'un chargé de relations aux entreprises, ayant pour mission de recenser les besoins en compétences et en main-d'œuvre des entreprises du territoire, de les informer sur le fonctionnement du projet et ses objectifs, de les sensibiliser sur les publics bénéficiaires et les enjeux de non-discrimination à l'embauche. Le chargé de relations entreprises étaient aussi missionner pour organiser des manifestations (de type job dating) et d'en faire la promotion auprès des entreprises.

Au-delà du travail du chargé de relations aux entreprises, la construction du réseau a été favorisée un effet d'entraînement par les entreprises elles-mêmes, par une communication entre « pairs » venant des entreprises associées au projet et a été renforcée par un partenariat avec la branche locale du MEDEF.

Le réseau local d'entreprise constitué, le consortium a travaillé sur l'émergence « d'entreprises ambassadrices » capables d'étoffer le vivier d'entreprises qui gravitent autour du projet, de mettre en visibilité le projet et d'essaimer plusieurs bonnes pratiques conduites depuis 2019.

Les premiers retours dont bénéficie l'ASLD témoignent d'une insertion professionnelle durable et de qualité des bénéficiaires, dont une grande partie demeure sur le même poste que celui où ils sont arrivés à la sortie du poste (six mois après l'accompagnement).

Sensibiliser les entreprises aux démarches d'inclusion

LEVIER

Les entreprises pour la Cité

Appel à projets
Intégration professionnelle
des réfugiés



Porteur

L'association « Les entreprises pour la Cité (LepC) », fondée en 1986 par des dirigeants d'entreprises, a pour objectif d'inspirer aux entreprises des transformations sociales et de soutenir leurs démarches RSE : diffusion de bonnes pratiques, animation de temps d'échanges, production d'études, formations, accompagnements individualisés, conseil en mécénat et investissement citoyen, mobilisation des collaborateurs, etc.

Projet

Le projet LEVIER est né de la volonté de répondre au double défi suivant : favoriser l'accès à l'emploi des réfugiés en levant les différents freins auxquels ils sont confrontés ; répondre à la volonté d'engagement sociétal et au besoin de main-d'œuvre des entreprises du territoire.

Le projet agit sur chacune de ces cibles :

- les réfugiés, dans leur parcours d'insertion, avec pour objectif de les conduire plus rapidement vers l'emploi et l'autonomie (programme d'accompagnement global intensif de 2 mois : sas de remise à niveau ou parcours accéléré à la carte)
- les entreprises, pour les amener à être des relais de l'intégration des réfugiés (actions de sensibilisation et d'accompagnement) ;
- le territoire, à travers la construction d'une cartographie de l'action sociale et de l'insertion (Soliguide), afin de démocratiser l'accès à l'information et de faciliter les orientations, tout en créant des passerelles entre les acteurs qui sont parfois isolés ou travaillent en cercles fermés.

Le programme s'attache à rapprocher les réfugiés des entreprises mais aussi à faire évoluer les entreprises dans leurs représentation, en réduisant les facteurs de discrimination et de méconnaissance.

Bonne pratique

Les actions en direction des entreprises sont de plusieurs ordres :

→ Formation des RH et managers, à travers des webinaires et formations à la diversité des origines et à l'inclusion dans l'emploi de personnes réfugiées ; mise à disposition de fiches pratiques et d'une boîte à outils pour les employeurs.

→ Mobilisation et sensibilisation des collaborateurs, à travers des actions telles que le mentorat, le coaching, les présentations de métiers et visites d'entreprises.

→ Accompagnement au recrutement. L'association appuie les entreprises dans l'adaptation de leurs processus de recrutement et propose des profils en fonction des besoins. Etablissement d'une base de données bénéficiaires réfugiés et d'une base de données entreprises : chaque action liée à la levée des freins périphériques à l'emploi est enregistrée, ce qui permet un croisement fin des données emploi/frein périphérique.

Exemple : visite du marché de Rungis organisée avec une entreprise d'intérim et organisation de rencontres employeurs/réfugiés directement sur place, afin de permettre aux bénéficiaires de se projeter dans le travail proposé.

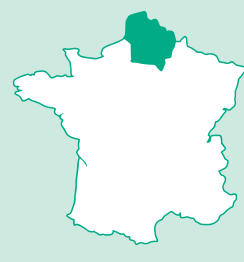
Initialement, les porteurs du programme prévoyaient un parcours « entreprises », relativement linéaire, depuis un diagnostic initial jusqu'à un diagnostic final. La crise sanitaire est cependant intervenue dès le démarrage du projet et beaucoup d'entreprises n'ont pas eu le budget initialement prévu : le porteur a dû s'adapter à cette situation et laisser les entreprises s'engager ponctuellement sur les actions les intéressantes.

L'objectif, en 2022, est d'aller plus loin dans l'accompagnement des femmes, en permettant davantage de flexibilité, en engageant de nouveaux partenariats et en expérimentant la prise en charge d'heures de garde de jeunes enfants. L'objectif est également de renforcer les actions de recrutement avec les entreprises.

Créer un réseau de « développeurs de compétences » avec les entreprises du territoire

LE DKLIK POUR L'EMPLOI Entreprendre ensemble

Appel à projets
100 % inclusion



Porteur

Le projet est conduit par Entreprendre Ensemble, association support de dispositifs d'accompagnement vers l'emploi de personnes fragilisées, sur le plan social et professionnel (mission locale, PLIE, École de la 2^e chance...). La structure agit en consortium avec 13 acteurs de l'orientation, de la formation et de l'emploi, en vue de déployer son action au plus près des besoins des secteurs en tension sur le bassin d'emploi.

Projet

Le projet se déploie au cœur du bassin dunkerquois, en réponse à deux problématiques :

- des difficultés de recrutement des entreprises, dans une conjoncture économique sur le territoire très favorable (activité industrielle et portuaire, tourisme, BTP);
- un chômage persistant de personnes jeunes et/ou peu qualifiées.
- l'objectif est de renouveler les approches, en travaillant sur 4 axes :
- le repérage et la remobilisation d'un public devenu « invisible » (évoluant en dehors des radars des services publics de l'emploi), par des moyens innovants (affichage en utilisant le réseau des transports en commun par exemple) et une démarche pro-active sur les lieux de vie;
- un travail sur l'orientation professionnelle, en prenant appui sur des ateliers et des tests permettant aux personnes en parcours de mieux cerner leurs atouts et compétences et de découvrir de nouvelles voies possibles;
- des parcours de découverte de métiers et secteurs, et de montée en compétences vers des secteurs en tension, fonction des appétences et capacités de chacun;

→ des sessions de mises en relation recruteurs / demandeurs d'emploi sur une base « inclusive », en accompagnant les entreprises dans le déploiement d'un processus de recrutement basé sur une approche par compétences.

Bonne pratique

Un réseau de « développeurs de compétences », porté par les organisations patronales, les branches professionnelles et les groupements d'employeurs, a été mis en place.

Dans la pratique, une dizaine de personnes, en lien avec les entreprises, se réunissent tous les 15 jours pour identifier les besoins en recrutement et recenser les compétences qui sont recherchées.

L'identification de ces besoins permet à la structure d'engager un processus d'appariement avec les candidats participant au projet.

Plusieurs formats ont été expérimentés pour permettre à des publics très éloignés de l'emploi de découvrir un secteur d'activité en environnement réel, le ou les métiers qui pourraient leur correspondre et les conditions d'exercice dans les entreprises du bassin d'emploi (mobilité, sécurité, contraintes climatiques, etc.) :

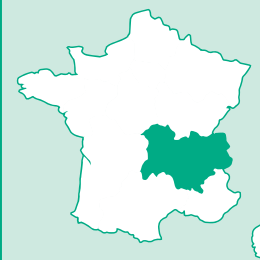
- immersion d'un groupe de 8 demandeurs d'emploi sur un grand site industriel (sur la base d'une semaine de 35 heures);
- expérimentation « 10 jours / 10 métiers du secteur du BTP », immersion sur plateaux techniques ouverte aux participants sans prérequis.

L'enjeu est de pouvoir amorcer le parcours sans ou avec le minimum de prérequis.

Les parcours d'accompagnement, caractérisés par une montée en compétences techniques et comportementales, sont construits en fonction des compétences identifiées pour répondre aux besoins des entreprises.

Faire évoluer les pratiques en accompagnant des TPE-PME dans leurs recrutements

PIETRA
Association CECLER
Appel à projets
Intégration professionnelle
des réfugiés



Porteur

Cecler est une association d'action sociale qui accompagne les publics en situation de vulnérabilité, quels qu'ils soient. Basée à Clermont-Ferrand, l'association est composée de 135 salariés et d'une centaine de bénévoles.

Dans le cadre d'un accompagnement global auprès de ces publics, l'association mobilise principalement trois leviers : l'hébergement/ logement, la santé et l'insertion professionnelle. Estimant que l'accès à l'emploi constitue un levier d'insertion en soi, Cecler s'est engagée depuis environ une dizaine d'années dans une réflexion sur la recherche de solutions en matière d'insertion professionnelle.

Projet

C'est dans le cadre de cette réflexion que le projet PIETRA est né. Initialement inspiré de la méthode IOD (Méthode d'Intervention sur l'Offre et la Demande), le programme développe sa propre méthodologie d'accompagnement hybride vers et dans l'emploi.

L'objectif est double :

- proposer un parcours d'accompagnement global aux bénéficiaires et leur permettre d'accéder à l'emploi durable ;
- répondre aux besoins de recrutement et de ressources humaines des entreprises locales.

Il est prévu que 600 bénéficiaires de la protection internationale puissent être accompagnés sur trois années (2019-2022), dans le département du Puy de Dôme. L'accompagnement dure environ 9 mois, comprend des périodes en emploi (recours à des contrats courts pour mettre en situation de travail) et comprend un volet d'accompagnement des entreprises afin de les appuyer dans leur processus de recrutement et d'intégration.

Bonne pratique

Le projet propose un accompagnement « sur mesure » à ces entreprises, majoritairement des TPE-PME.

Un conseiller Cecler intervient en tant qu'interlocuteur unique auprès de l'employeur, et l'accompagne lors des différentes étapes de recrutement et d'intégration.

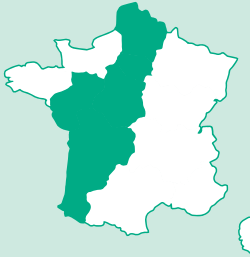
→ Il se déplace tout d'abord sur le site de l'entreprise pour analyser finement ses besoins : ce contact sur site permet de comprendre les attentes de l'entreprise auprès d'un candidat, et de trouver celui qui saura y répondre. Plus précisément, il s'agit de questionner et de déconstruire les exigences initiales de l'entreprise pour identifier et expliciter ses besoins réels (en « décortiquant » les postes).

→ Le conseiller mène alors un travail d'analyse et de compréhension poussé, qui permet de lever d'éventuels stéréotypes, et d'identifier les compétences clés nécessaires.

→ Il intervient également au quotidien, lors de l'accueil et de l'intégration du stagiaire, et se rend disponible pour conseiller et accompagner l'entreprise dans cette phase. Il se rend présent pour résoudre les difficultés rencontrées par celle-ci.

Ce travail de proximité, qui se traduit par la possibilité pour l'entreprise de mobiliser son conseiller à tout moment, favorise in fine l'accueil et l'intégration du stagiaire dans les meilleures conditions.

Selon le porteur de projets, c'est parce qu'il s'agit d'une double offre de services (à destination des bénéficiaires et des entreprises) que le projet obtient de bons résultats en matière d'insertion.

Accompagner les entreprises pour faciliter l'intégration de personnes vulnérables	DISPOSITIF D'ACCÈS À L'EMPLOI POUR DES PERSONNES AUTISTES SÉVÈRES Vivre et Travailler Autrement Appel à projets 100 % inclusion	
---	---	---

Porteur

L'association Vivre et Travailler Autrement (VETA) a pour objet de proposer à des adultes, atteints de troubles modérés à sévères d'autisme, un emploi en CDI en usine, un hébergement ouvert et des activités favorisant leur insertion et leur épanouissement.

L'association a été créée pour déployer dans d'autres territoires l'expérimentation initiale lancée en 2014 avec l'entreprise Andros en Eure-et-Loir. Elle a travaillé sa modélisation, dans une perspective d'essaimage.

Projet

Le projet a pour objectif d'essaimer cette méthode d'inclusion des personnes autistes basée sur l'intégration en entreprise.

La réplication dans un nouveau territoire part toujours de la volonté d'un employeur de s'engager et de recruter des personnes autistes.

L'équipe VETA l'accompagne tout au long de sa démarche, notamment dans la recherche de partenaires locaux (ARS, Conseil départemental, acteurs du médico-social, spécialistes de l'autisme, familles), puis dans la coordination, du montage à l'accueil effectif des personnes dans l'entreprise, et enfin dans le suivi de l'intégration dans la durée.

Alors que le domaine du handicap est très peu connu des entreprises accompagnées (ce sont deux mondes qui ont des valeurs, des rythmes et des langages très différents), l'association a conçu des outils adaptés aux différents types d'intervenants :

- un guide « porteur de projet » et un guide « entreprise », centrés sur les informations dont ils ont besoin,
- un glossaire, pour que personne ne soit perdu en réunion.

Ceci s'avère particulièrement utile au démarrage de la démarche, mais c'est aussi important pour la suite, pour faciliter la communication et la compréhension mutuelle et pour assurer une bonne coordination avec l'équipe médico-sociale qui accompagne les personnes jusque dans l'entreprise, et sur le long terme.

Bonne pratique

La méthode repose sur la constitution d'une équipe projet, composée de tous les acteurs qui auront à terme un rôle dans l'intégration de ces salariés autistes. Il s'agit, le plus souvent, des membres de la direction, des RH, des services généraux, les futurs collègues de ces salariés, les responsables de production, des opérateurs, la médecine du travail et l'assistante sociale. La composition de l'équipe tient compte des fonctions qui seront occupées par les personnes autistes, mais – et c'est un point important – toujours sur la base du volontariat, car cela requiert un véritable engagement des personnes.

L'équipe déploie le projet au sein de l'entreprise, suit l'évolution professionnelle des personnes recrutées et le fait vivre durablement, en l'adaptant au fil du temps. Elle est l'ambassadrice du projet au sein de l'entreprise.

Au-delà de la présence d'accompagnants médico-sociaux auprès de chaque salarié autiste dans l'usine, des aménagements sont aussi apportés au poste de travail.

→ Par exemple, au sein de l'usine Novandie du groupe Andros, VETA a créé des aides visuelles permettant de séquencer les activités et de clarifier le travail à réaliser.

→ Une structuration du travail a également été réalisée pour réduire les causes de confusion, apporter un sentiment de sécurité et limiter les manifestations comportementales.

→ VETA a proposé un emploi du temps visuel fonctionnel permettant au travailleur autiste de gérer le temps dédié à chaque tâche. La réalisation des tâches par des repères visuels simples (photos, images, marquage/zonage au sol...) a été autant utile aux travailleurs autistes qu'aux autres salariés.

→ Des panneaux d'affichage permettent également de se remémorer les tâches à effectuer. Les salariés autistes assurent les mêmes postes que leurs collègues mais bénéficient d'un emploi du temps aménagé (travail à mi-temps).

Suivre les jeunes après le démarrage de leur contrat d'apprentissage pour sécuriser les recrutements

#DÉMARRETASTORY

Pro Emploi

Appel à projets
Prépa apprentissage



Porteur

Pro Emploi est une Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI), située en région parisienne, qui accompagne des publics vulnérables dans leur insertion professionnelle, en particulier à travers des missions d'interim, mais également à travers un travail sur le projet professionnel (s'appuyant sur la méthode d'Activation du développement vocationnel et personnel, ADVP) ou de la formation (savoirs-être, compétences de base...).

Pro Emploi a été créée par des organisations professionnelles, en particulier la Fédération Française du Bâtiment, ce qui explique un positionnement fort sur le secteur du BTP, marqué en Ile-de-France par une importante pénurie de main d'œuvre et un taux de rupture de contrats d'apprentissage également important.

Projet

Le projet est déployé sur les territoires de la Seine-et-Marne et de l'Essonne. Il propose des parcours spécifiques d'accès à l'apprentissage dans les métiers du BTP pour des jeunes NEET (ni en emploi, ni en études, ni en formation) de moins de 30 ans, en particulier sur des territoires enclavés (quartiers prioritaires de la politique de la ville ou zones rurales). Entre fin 2019 et février 2021, près de 130 jeunes ont été rencontrés et 66 ont intégré la Prépa.

Sur une durée moyenne de 19 semaines, la Prépa apprentissage propose :

- des activités de découverte des métiers du BTP, animées par des représentants des organisations professionnelles et des entreprises ;
- des ateliers de remobilisation (conseil en image, savoir-être en entreprise...) réalisés par un prestataire extérieur ;
- des ateliers santé (sport, santé et alimentation...);
- la réalisation de 2 stages en entreprise.

Chaque jeune est suivi par un conseiller en insertion professionnelle d'une agence Pro Emploi Intérim, en collaboration avec la coordinatrice de la Prépa, pour un accompagnement de proximité.

Bonne pratique

La Prépa apprentissage de Pro emploi a la particularité de proposer un suivi de 15 semaines (près de 4 mois) après la signature du contrat d'apprentissage, de manière à favoriser la stabilisation des jeunes dans leur nouvelle situation et de mieux prévenir les ruptures.

Ce suivi est réalisé par la coordinatrice de la Prépa, qui conduit des échanges réguliers avec les jeunes, les employeurs et les CFA.

Lorsqu'un problème est repéré au sein du CFA ou dans l'entreprise (par exemple tensions entre un jeune et un employeur, manque de respect, manque d'assiduité en cours...), la coordinatrice intervient et propose une médiation.

L'objectif est de gérer la crise immédiatement, en favorisant le dialogue entre les parties prenantes, afin de ne pas laisser s'installer des pratiques ou comportements insatisfaisants.

Il n'y a eu que peu de ruptures de contrat à ce jour et les employeurs expriment leur grande satisfaction.

Ce résultat peut être attribué au suivi réalisé en aval, après démarrage du contrat d'apprentissage, mais aussi à la préparation des jeunes qui sont initiés aux réalités des métiers, ce qui leur permet d'adopter d'emblée les bonnes postures professionnelles.

On peut noter, par ailleurs, que le fait que le projet soit porté par une ETTI permet que les jeunes puissent facilement se voir proposer de l'intérim en attendant de commencer leur contrat d'apprentissage ou leur formation : c'est un facteur clé pour la gestion des périodes interstitielles, afin que la dynamique enclenchée avec les jeunes ne retombe pas.

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 illectronisme, 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 État, 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.









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