



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

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Plan d'investissement  
dans les compétences**

# Construire des parcours sans rupture

**Le défi d'un accompagnement  
global, du repérage à l'emploi :  
outils, organisation, pratiques,  
compétences**

**Guide de capitalisation n° 3**



# Construire des parcours sans rupture

**Le défi d'un accompagnement  
global, du repérage à l'emploi :  
outils, organisation, pratiques,  
compétences**

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 des parcours sans rupture

Le défi d'un accompagnement  
global, du repérage à l'emploi :  
outils, organisation, pratiques,  
compétences

Ce guide documente un ensemble de bonnes pratiques, pour répondre au défi de parcours sans rupture, à destination de publics en grand décrochage par rapport à l'emploi, qui présentent souvent des multi-vulnérabilités. 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'actions innovantes déployées dans le cadre des Pactes régionaux d'investissement dans les compétences.

Les 7 guides de la collection forment un tout, éclairant des composantes essentielles des parcours : repérage des personnes, remobilisation, reconnaissance des compétences par des voies adaptées, mobilisation des entreprises, etc. Réalisés à partir de l'analyse d'un vivier de plus d'une centaine de projets ou actions, ces guides témoignent des réalisations les plus significatives à ce stade et s'efforcent de les organiser en grands groupes de pratiques. Ils ne prétendent pas établir un relevé exhaustif ou définitif de bonnes pratiques sur chaque thème, mais proposent un cadre analytique susceptible d'aider à en détecter et en enregistrer d'autres à l'avenir. À vous de vous approprier ces éléments et de les enrichir!

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

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

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

# Préambule

L'expression « parcours sans rupture » s'est imposée depuis plusieurs années dans le champ de l'emploi et de la formation et aujourd'hui tous les acteurs, opérateurs du service public de l'emploi ou de la formation, institutions ou collectivités, partenaires se réclament, à des degrés divers, de cette notion. Elle s'est diffusée, notamment à la faveur de la mise en œuvre du Plan d'investissement dans les compétences, qui en a fait un objectif majeur des politiques publiques d'accompagnement et de formation. De nombreux projets lauréats des différents appels à projets ou acteurs mobilisés dans le cadre des Pactes régionaux d'investissement dans les compétences revendiquent la conduite d'actions au service de cet objectif.

Mais à quoi renvoie cette expression ?

Dans un parcours d'insertion, de formation, d'accès ou de retour à l'emploi, **la notion de « rupture » peut renvoyer à plusieurs types de situations et d'enjeux.**

On pense avant tout à la **« rupture » en termes d'abandon, de sortie d'un projet, d'un dispositif, d'un parcours**, matérialisée par la perte du contact avec le bénéficiaire.

Le suivi de ces « abandons » ou « ruptures » fait partie des indicateurs incontournables des politiques de formation, afin de connaître la part de stagiaires ayant abandonné la formation avant son terme.

Cela peut recouvrir des situations très différentes : des « interruptions » de parcours liées à des diffi-

cultés transitoires (de santé, familiales ...) qui pourraient ouvrir droit à une reprise de parcours lorsque les difficultés sont levées, des « sorties » avant le terme de la formation pour accéder à un emploi, ou des abandons purs et simples.

Des actions sont conduites par les porteurs de projets pour réduire ou trouver des alternatives à ces « ruptures » en favorisant par exemple, lorsque c'est possible des logiques de « suspension – reprise ».

Plus largement, on peut **envisager la « rupture » comme le résultat d'une transition trop « marquée », heurtée, ou difficile.** Ce type de rupture peut avoir des traductions et des incidences diverses.

La rupture peut se matérialiser dans la dynamique du parcours. Par exemple, lorsque l'enchaînement d'une étape d'orientation et d'entrée en action prend trop de temps : la motivation du participant peut diminuer dans le temps, des difficultés connexes peuvent survenir, des contraintes ou des opportunités nouvelles peuvent remettre en cause le choix initial, etc.

La rupture peut également survenir sur **le registre de la situation administrative**, lorsqu'un changement de statut (demandeurs d'emploi, salarié, stagiaire de la formation professionnelle...) entraîne une discontinuité dans la prise en charge ou l'accès aux droits. Des événements exogènes (problèmes de santé, de logement, familiaux ...) peuvent occasionner une « rupture » dans la continuité d'un parcours, et fragiliser sa réussite. Les exemples sont très nombreux...

Dans une optique de sécurisation du parcours d'accès ou de retour à l'emploi et de formation, les ruptures constituent donc un risque, un écueil à éviter, dont il faut limiter les manifestations et atténuer les conséquences quand elles surviennent.

Certains acteurs parlent ainsi de « parcours sans couture » pour illustrer l'**objectif d'assurer des articulations et des transitions fluides et non heurtées** entre les différentes composantes et étapes des parcours.

**Plusieurs « leviers » d'actions** sont mobilisés **pour assurer la prise en charge globale des besoins des personnes et la mise en œuvre de parcours fluides.**

→ Les porteurs des projets analysés dans ce guide s'attachent à apporter des réponses complètes aux multi-vulnérabilités des publics, plutôt que de renvoyer la personne à différents guichets ou institutions, selon le besoin à prendre en charge.

→ Ils ont aussi pensé leurs interventions de manière à assurer la continuité entre les différentes composantes et étapes des parcours (trop souvent successives et non chaînées, avec parfois l'exigence de prérequis à l'entrée).

→ Ils ont cherché à sécuriser les étapes « charnière », au démarrage, au cours ou à l'issue du parcours qui sont autant de situations qui peuvent produire des ruptures d'approches, de statut ou de prise en charge, afin de proposer un accompagnement maintenu dans ces périodes « interstitielles ».

Ces différents projets permettent aussi d'identifier **plusieurs conditions de réussite, pour « tenir la promesse »** :

→ Des réponses très individualisées, « sur-mesure », souvent définies à l'issue d'une phase de diagnostic à 360° des difficultés de la personne mais aussi de ses acquis, de ses envies et de sa motivation. Dans cette approche, l'individualisation n'exclut par le « collectif », car l'échange ou l'accompagnement par les pairs peut constituer un cadre « bienveillant » et propice à la mise en mouvement.

→ Des réponses qui peuvent évoluer au long du parcours, selon les progressions ou la survenue de difficultés, pour modifier le contenu et le déroulement du parcours (ordre et type de briques), pour intercaler, parfois dans l'urgence, des interventions visant à prendre en charge une nouvelle situation... Cela suppose une grande capacité d'écoute et d'adaptation de la part des équipes et une capacité à animer un réseau de partenaires susceptibles d'intervenir parfois au pied levé sur une difficulté nouvelle.

→ Un interlocuteur de confiance, fil rouge du parcours, qui assure le suivi d'ensemble, souvent présent dès le « repérage » ou le diagnostic initial, et qui a le « pouvoir » d'adapter le parcours au fil de l'eau, selon les besoins, qui poursuit parfois aussi l'accompagnement après la fin du parcours, y compris pendant les 1<sup>er</sup> mois en emploi.

Ces conditions de réussite, très exigeantes, ont conduit un certain nombre de porteurs de projets à re-questionner leur **organisation et les compétences qu'ils mobilisent afin** d'assurer cette (nouvelle) ingénierie d'accompagnement.

→ La coopération et le partenariat local sont indispensables pour assurer une prise en charge globale

---

des personnes, en lien avec les acteurs du territoire et avec les entreprises.

→ Mais c'est aussi l'interne des organisations qui évoluent, pour décloisonner les approches des intervenants, modifier les postures d'accompagnement, assurer les bons relais. Des porteurs de projets indiquent que c'est le métier même qui se transforme, ce qui suppose d'adapter le référentiel d'activités de ces métiers de référents, de coachs, de travailleurs sociaux... et de former les professionnels à de nouvelles exigences.

Ce guide décrit, sur chacun de ces thèmes, un ensemble de **pratiques mises en œuvre par les acteurs de terrain, afin de prévenir et limiter les ruptures dans les parcours des participants.**

**Cette exigence du « sans couture » questionne également le modèle économique et les mécanismes de financement des acteurs,** qui sont souvent des associations.

L'individualisation suppose une taille critique minimale pour prendre en charge différentes briques d'accompagnement et animer des partenariats permettant d'assurer les relais pertinents.

Les modalités d'achat ou de financement jouent aussi un rôle dans l'atténuation ou l'accentuation du défaut de chaînage des parcours : le choix d'unités d'œuvre très segmentées (comme « l'heure stagiaire ») risque de remettre des cloisonnements là où les acteurs œuvrent au contraire pour décloisonner, de même le recours aux marchés publics peut conduire à des logiques de « concurrence » alors que les projets supposent au contraire de miser sur les coopérations et le temps long. À cet égard, le recours aux mécanismes d'appel à projets ou au SIEG (habilitation de service public) ont permis d'expérimenter des modalités plus adaptées et, dans le cadre de l'habilitation de service public, de prendre en charge les coûts complets « réels » des interventions.

---

# Sommaire



## Des interventions conçues pour assurer une prise en charge globale et la continuité des parcours

- 1 Assurer une prise en charge globale et articulée, en réponse aux multi-vulnérabilités des publics



- 2 Chaîner les différentes étapes d'un parcours de façon fluide



- 3 Sécuriser particulièrement les transitions et assurer un suivi jusqu'à dans l'emploi



## Des conditions de réussite

- 4 Individualiser les parcours et prévoir des modalités d'engagement des personnes adaptées à leur situation



- 5 Désigner un référent fil rouge du parcours



## Des compétences et une organisation au service de parcours sans rupture

- 6 Développer les capacités d'accompagnement en interne : former les intervenants à de nouvelles compétences et favoriser des équipes pluridisciplinaires



- 7 Créer des dynamiques de territoires, décloisonner les interventions et structurer des partenariats



- 8 Outiller les parcours : application, cartographie, instances opérationnelles de coordination

Sources et méthode

**Partie 1**  
**Panorama****Partie 2**  
**Bonnes pratiques**

12

32

36

39

44

47

50

53

29

57

61



# Partie 1

# Panorama

# Des interventions conçues pour assurer une prise en charge globale et la continuité des parcours

Dans l'objectif de favoriser la prise en charge globale des difficultés – et souvent des multi-vulnérabilités auxquelles les personnes éloignées de l'emploi sont confrontées et d'assurer une fluidité entre les différentes étapes des parcours vers l'emploi, le Plan d'investissement dans les compétences a soutenu la conception et la mise en œuvre de nouvelles ingénieries de parcours.

Trois leviers ont été particulièrement mobilisés par les acteurs et porteurs de projet :

- assurer une prise en charge globale et articulée, en réponse aux multi-vulnérabilités des personnes accompagnées ;
- proposer des parcours qui chainent les différentes étapes de façon fluide ;
- sécuriser particulièrement les transitions et assurer le suivi jusque dans l'emploi.

1

## Assurer une prise en charge globale et articulée, en réponse aux multi-vulnérabilités des publics

De nombreux projets s'inscrivent dans une **approche globale de l'accompagnement** des publics (et particulièrement les projets lauréats des appels à projet Intégration professionnelle des réfugiés et 100 % Inclusion).

Ces projets traduisent la volonté de **prendre en charge de façon simultanée ou suffisamment rapprochée et chaînée les différentes difficultés rencontrées par les personnes**, plutôt que de façon cloisonnée et de les renvoyer vers de multiples guichets, sans coordination ni transversalité.

**Ce parti-pris d'une approche globale, multi-dimensionnelle et simultanée** répond à la conviction qu'une approche découpée ou successive de l'accompagnement peut générer des phénomènes de démotivation ou de démobilisation ; elle entraîne des prises en charge cloisonnées qui imposent des allers-retours entre différents acteurs ou guichets qui ne sont pas toujours coordonnés, des démarches redondantes qui allongent la durée des parcours, ce qui constitue autant de risques d'abandon. Au-delà de ce cloisonnement, ces approches découpées des parcours peuvent aussi donner le sentiment de devoir toujours tout

recommencer de zéro, réexposer sa situation (alors que cet exercice de « mise à nu » ou la collecte redondante de documents administratifs peut être difficile).

Dans l'optique d'une approche globale, et fonction des projets, l'accompagnement se compose de plusieurs briques utiles aux parcours d'insertion professionnelle :

- levée des freins périphériques et sociaux (accès au droit, logement, garde d'enfants, transports, etc.);
- prise en charge des problématiques de santé, d'addiction, de handicap (visible ou invisible) ;
- confiance en soi ;
- orientation et travail sur la définition d'un projet professionnel ;
- acquisition de savoir-être et de compétences de base ;
- développement de compétences professionnelles, certifiées le cas échéant ;
- immersions en entreprises...

Toutes les briques ne sont pas toujours mises en œuvre dans les parcours, mais les équipes se sont outillées pour répondre à tout ou partie de ces besoins.

Le projet porté par le CFA Métiers de nos territoires (AAP Prépa apprentissage) ► p. 34 comprend la mise en œuvre d'ateliers pour travailler sur la vie personnelle et professionnelle en parallèle, et pour lever les freins périphériques à l'emploi (santé notamment sur la thématique de l'addiction, logement, mobilité, informatique).

Le projet « plateforme des compétences professionnelles des bénéficiaires d'une protection internationale » porté par l'ASLD41 (AAP Intégration professionnelle des réfugiés) ► p. 35 prévoit un mix d'accompagnements individuels et collectifs pour travailler en parallèle les compétences (langue française, compétences de base, compétences métiers spécifiques), la levée des freins périphériques (mobilité, logement...) et l'élaboration d'un projet professionnel.

Dans le projet « Sésame » porté par AKTO (AAP Intégration professionnelle des réfugiés), le parcours articule des modalités d'accompagnement individuel et collectif, des temps de formation, des temps en entreprises qui permettent d'aborder différents aspects (softskills, maîtrise de la langue française, compétences techniques du CQP "Commis de cuisine"...).

Le projet « Impuls'R » porté par l'Atelier Remuménage (AAP Intégration professionnelle des réfugiés) organise les parcours autour d'une activité de travail au sein des SIAE membres du consortium (encadrée par un contrat de travail) auxquelles viennent s'ajouter quelques heures par semaine dédiées aux autres briques : FLE, atelier numérique, différents ateliers thématiques etc.

Une autre illustration est repérable dans le projet « Combo77 » porté par Initiatives 77 (AAP 100% inclusion) ► p. 33, qui propose des parcours d'accompagnement composés de modules, mobilisés de façon individualisée en fonction des difficultés, besoins, envies et projets des bénéficiaires : accès aux droits, informations et accompagnement dans les démarches de logement, bilan de santé, ateliers de redynamisation, e-learning avec des ateliers présentiels et collectifs, et accompagnement dans la construction d'un projet professionnel. Ils s'enchainent selon les besoins, en faisant intervenir les acteurs qui permettent de répondre à la difficulté du présent.

Cette prise en compte globale des difficultés se retrouve également dans plusieurs projets d'accompagnement à la création ou à la reprise d'entreprises.

Le projet « Tremplin » porté par l'ADIE (AAP 100% inclusion) propose un parcours complet et global d'accompagnement à la création, évitant aux bénéficiaires de devoir solliciter différents acteurs : accompagnement des étapes de la création d'entreprise, en assurant notamment les processus d'immatriculation administrative, mais aussi l'accompagnement à la gestion-comptabilité, et au financement du projet (assuré par des microcrédits construits sur la base de tontines).

De même, dans le projet « Cités Coop » porté par l'association éponyme (AAP 100% inclusion), l'accompagnement du projet entrepreneurial couvre un spectre très large pour s'adapter aux différents besoins des bénéficiaires, de la question des ressources financières à la maîtrise du français en passant par les soutiens familiaux dont il dispose, son accès aux aides sociales, au logement, etc.

## 2 Chaîner les différentes étapes d'un parcours de façon fluide

Une 2<sup>e</sup> difficulté à lever est celle des parcours qui ont du mal à s'enchaîner, des temps d'attente (parfois sans prise en charge) imposés entre deux étapes, des approches d'accompagnement ou des approches pédagogiques très différentes qui déstabilisent, voire parfois des prérequis ou une « sélection » à l'entrée de « l'étape d'après » qui a mal été anticipée, voire pas anticipée du tout. Ces situations peuvent donner l'impression de « portes fermées » et produisent du découragement, voire du renoncement.

Afin d'éviter ces situations, plusieurs projets travaillent à **construire des parcours plus fluides**, composés d'actions davantage intégrées et qui s'enchaînent sans générer des délais d'attente. Des porteurs de projets et des Régions ont testé de nouvelles approches permettant d'associer, dans un cadre intégré, une palette de solutions permettant d'enchaîner des étapes complémentaires « sans couture », avec l'ambition de proposer une unité de temps (voire de lieu) pour l'ensemble des briques de parcours afin d'éviter les ruptures.

On trouve dans cette perspective :

- des parcours en amont de la qualification, qui chainent accès aux compétences de base ou aux 1<sup>er</sup> compétences numériques, acquisition des savoir-être professionnels, aide à la construction du projet et immersions en entreprises, pour penser **un parcours pré-qualifiant complet** permettant aux publics les plus éloignés de l'emploi de se remobiliser ;
- **des sas d'entrée** permettant la sécurisation des personnes s'engageant par la suite dans une formation qualifiante ;
- **des parcours intégrés de la pré-qualification jusqu'à l'accès à une qualification.**

Ces parcours chaînés renvoient à la **capacité d'articuler (et pas seulement de « juxtaposer ») les approches entre les différents intervenants afin d'assurer un continuum cohérent.** Accompagnement, approche pédagogique, prise en charge des freins, ce sont souvent des

acteurs différents qui interviennent, réunis dans un consortium, pour assurer ces parcours chaînés. L'intervention d'un référent unique ou d'un acteur chargé d'assurer le lien est cruciale.

**Souvent ces parcours sont ouverts sans aucun prérequis**, ce qui suppose de proposer des temps de remise en confiance et de définition du parcours, des immersions, ou des remises à niveau, qui peuvent allonger les parcours.

**Les modalités d'achat jouent un rôle dans l'accroissement ou l'atténuation de ce défaut de chaînage et dans la coopération des acteurs.**

De nouvelles modalités de financement ont été expérimentées par plusieurs Régions. Elles reposent sur la logique d'appels à projets ou d'habilitation de service public (SIEG). Cette dernière permet une programmation pluriannuelle des interventions (ce qui donne de la visibilité pour organiser les partenariats sur le territoire) et la « juste compensation » des coûts complets (plutôt que le paiement à l'heure stagiaire, mal adapté à des parcours très individualisés de formation et d'accompagnement et qui « fige » les parcours).

Dans le cadre du « *Dispositif amont à la qualification* » (Pacte) ► p. 37, la Région Bourgogne – Franche-Comté a mis en place des parcours modulaires et adaptables, qui articulent la construction du parcours, l'acquisition du socle de connaissances et de compétences de base (référentiel CléA) et l'acquisition de compétences professionnelles. Le contenu du parcours est adapté à ce qui est nécessaire pour le bénéficiaire, en fonction de ses besoins et son projet. Le financement par habilitation de service public permet la « compensation » des coûts de mise en œuvre des obligations de service public et de financer l'accompagnement global sans pénaliser les organismes de formation en cas d'absence des stagiaires (plus les publics sont vulnérables, plus le risque d'absence est élevé).

Le programme « *Habilitation de Service Public : premier Niveau de Qualification* » mis en place par la Région Nouvelle-Aquitaine (Pacte) ► p. 40 permet

la mise en place de parcours de formation personnalisés et sécurisés pour les publics en recherche d'emploi les moins qualifiés qui intègrent des actions d'accompagnement à caractère pédagogique, social ou professionnel. Sans sélection à l'entrée, les parcours sont individualisés et reposent sur un accompagnement renforcé dans certaines situations. Les parcours, qui alternent des périodes d'activité et de formation, sont organisés en entrées et sorties permanentes pour une durée maximale de 24 mois, hors interruption pouvant aller jusqu'à 6 mois. Le financement par habilitation de service public permet de compenser aux organismes de formation le « coût complet » de l'ensemble du parcours.

*Le programme « Prépa » de la Région Bretagne (Pacte) > p. 41* propose un parcours en trois volets pour préparer l'entrée en formation qualifiante : accompagnement, formation, sécurisation des étapes intermédiaires. Le financement à la session, sous forme de forfait global, garantit la souplesse de la mise en œuvre du parcours.

Signalons que *le programme « Prépa compétences » déployé par l'AFPA*, dans le cadre du PIC, au titre de ses missions de service public, répond à un enjeu similaire, en proposant un « sas » pour sécuriser l'accès des personnes fragiles vers une formation qualifiante, tout en consolidant le projet professionnel et de formation. Composé de plusieurs briques, il s'agit de permettre à la personne d'identifier et de valoriser ses compétences professionnelles, d'acquérir les prérequis nécessaires à l'entrée et au maintien en formation, tout en confrontant sa cible professionnelle aux réalités du métier ou du secteur visé, et de définir le parcours de formation le plus adapté au métier visé.

*Le « Parcours Itinéraires Compétences » mis en place par la Région Grand-Est (Pacte) > p. 38* propose une continuité de parcours entre la pré-qualification et l'acquisition de la qualification, en étant attentifs à éviter les délais d'attente et les « ruptures » d'approches pédagogiques. Ces parcours s'appuient sur la mise en place de « référents de parcours » chargés d'accompagner l'apprenant depuis le positionnement à l'entrée jusqu'à la sortie de formation voire le suivi dans l'emploi.

### 3

## Sécuriser particulièrement les transitions et assurer un suivi jusque dans l'emploi

Plusieurs projets étudiés ont testé des pratiques spécifiques de sécurisation des transitions entre différentes étapes ou composantes des parcours, voire parfois entre différents statuts (périodes de recherche d'emploi, formations, stages ou immersions en entreprises, travail salarié, alternance...).

Il s'agit de remédier aux phénomènes de ruptures souvent observés au moment des transitions, liés au cloisonnement des dispositifs d'accompagnement en fonction des étapes et statuts ou des financeurs.

### Sécuriser l'entrée dans le projet ou dispositif

L'entrée dans un projet ou un dispositif d'insertion, de formation, d'accès à l'emploi, est un jalon important, pour assurer la mobilisation de la personne, la rendre actrice de son parcours, et veiller à la compréhension et l'acceptation des « règles du jeu » du projet.

Dans cet objectif, certains projets s'efforcent de mettre en place un cadre propice et sécurisant à l'entrée en parcours.

Le projet « Insert'Up » porté par Wake Up Café (AAP 100% inclusion) tourné vers la réinsertion de personnes détenues repère et remobilise ses bénéficiaires quelques semaines avant la fin de leur peine, afin d'engager de façon précoce le travail d'élaboration d'un projet professionnel. A leur sortie de prison, les détenus intègrent une « communauté » dans laquelle ils travaillent le projet qu'ils ont défini, ainsi que les aspects de la vie quotidienne (faire la cuisine, les courses, etc.). Le but est de proposer un sas entre la vie carcérale et le retour à la vie « normale », utile pour la mobilisation dans le parcours et la sécurisation de cette première transition.

Le projet « Cités Coop » (AAP 100 % inclusion) apporte une attention importante à l'entrée dans le parcours, en intégrant ses bénéficiaires dans le cadre d'une coopérative pour leur permettre de développer leur projet entrepreneurial dans un cadre « sécurisé et sécurisant ». Ce cadre doit permettre aux bénéficiaires de travailler au développement de leurs compétences métiers, sans avoir à se préoccuper directement des enjeux liés aux aspects administratifs et financiers d'une entreprise.

Les outils de type « contrat d'engagement » participent également de la mise en place d'un tel cadre. Ils sont évoqués infra.

## Sécuriser les transitions entre étapes du parcours

Au cours des parcours, l'enjeu-clé est celui de la sécurisation des périodes entre les différentes étapes, voire entre les différents statuts.

Plusieurs projets s'attachent tout particulièrement à sécuriser les transitions entre formation et emploi.

Dans le cadre du Pacte, la Région Bretagne porte le dispositif de « contrat d'emploi durable » dans le secteur de l'aide à domicile. Le support du parcours est le contrat aidé « Parcours emploi compétences ». Il offre aux candidats un cursus d'insertion professionnelle en plusieurs étapes successives et sécurisées par la formation professionnelle « Assistant de vie aux familles – ADVF » financée par la Région. Les personnes signent un contrat de travail à durée indéterminée de droit commun, à l'issue de la formation.

Pour étendre ces approches qui permettent de démarrer un parcours de formation sous le statut de demandeur d'emploi et de le poursuivre sous le statut de salarié, après un recrutement, sans rupture de prise en charge ni interruption de la formation, des Pactes régionaux ont intégré une nouvelle ingénierie : « les Passerelles formation -> emploi ».

→ Ces Passerelles sont actuellement déployées dans plusieurs Régions, comme en Bourgogne-Franche-Comté.

→ Elles sont aussi expérimentées par plusieurs branches professionnelles, dans le cadre d'un « Pacte sectoriel », comme la Métallurgie ou les Travaux publics.

Démarrés mi 2022, ces projets « Passerelles » pourront faire l'objet d'un travail de capitalisation dans un guide dédié.

D'autres pratiques apportent des solutions de sécurisation ciblées, en réponse à certaines situations sensibles susceptibles d'occasionner des ruptures.

Le programme « Habilitation de Service Public : premier Niveau de Qualification » mis en place par la Région Nouvelle-Aquitaine (Pacte) ► p. 40 prévoit la possibilité de suspendre le parcours temporairement (pour une durée maximale de 6 mois), pour permettre à la personne de résoudre une difficulté connexe, et de reprendre ensuite son parcours en évitant l'abandon.

Le « Dispositif amont à la qualification » porté par la Région Bourgogne-Franche-Comté (Pacte) ► p. 37 prévoit également la possibilité de suspendre le parcours et de le reprendre plus tard.

Le Programme régional de formation de la Région Bretagne (Pacte) ► p. 41 permet de sécuriser les périodes interstitielles, afin d'assurer une continuité de parcours pour les personnes dont le projet de formation qualifiante, validé à l'issue de la Prépa, ne démarre pas immédiatement. L'objectif est d'éviter les ruptures, en maintenant l'accompagnement et la prise en charge (rémunération) pendant cette période interstitielle.

## Sécuriser la sortie et l'aval du parcours

Enfin, des pratiques spécifiques sont repérables sur le registre de la sécurisation des sorties des projets et des suites de parcours. Certains projets intègrent une souplesse dans les conditions de sortie de leurs bénéficiaires, pour permettre une reprise de l'accompagnement pendant un temps si nécessaire.

Le projet « Tous mobilisés, tous employables », porté par Aurore (AAP Intégration professionnelle des réfugiés) diffère la déclaration des sorties de parcours pour laisser le temps de faire le point avec les personnes, voire leur permettre de changer d'avis et de réintégrer le programme.

Dans le cadre du projet porté la Chambre des métiers et de l'artisanat 79 (AAP Prépa apprentissage) > p. 46, l'organisation des parcours en « sas » de 13 semaines, renouvelables 2 fois, permet de réorienter des jeunes qui ne seraient pas prêts pour l'apprentissage, à l'issue d'un premier sas, sans que cela soit vécu comme un échec ou un abandon. À l'inverse, les jeunes qui auraient l'envie de poursuivre, peuvent entamer un nouveau sas.

Dans cette même logique, plusieurs projets font le choix de prolonger l'accompagnement mis en place après la fin « théorique » du parcours, et notamment au-delà de l'entrée en entreprise lorsque le parcours a débouché sur un recrutement, que ce soit dans le cadre d'un contrat de travail classique ou d'un contrat en alternance.

Dans le projet « Adventus » porté par Défis Emploi Pays de Brest (AAP Intégration professionnelle des réfugiés) > p. 43, une médiation et un suivi post-insertion professionnelle sont prévus pour sécuriser et consolider l'intégration dans l'emploi. Le suivi du bénéficiaire et de l'entreprise lève les freins potentiels et limite les risques d'incompréhension mutuelle.

Dans le projet « Combo77 » porté par Initiatives 77 (AAP 100% inclusion) > p. 33, un suivi postaccompagnement est proposé jusqu'à 3 mois après la sortie, pour sécuriser l'insertion professionnelle des bénéficiaires et, au besoin, les réintégrer dans le parcours.

Dans le projet « Graines de pâtissier » porté par la Fondation Valrhôna (AAP Prépa apprentissage) > p. 42, l'accompagnement est maintenu après la sortie de la Prépa, quel que soit le type de sortie, grâce aux partenariats directs avec les Écoles de la 2<sup>e</sup> Chance (E2C). Ces partenariats permettent un suivi des jeunes sur le volet social.

Dans le cadre du programme « Promo 16-18 », porté par l'AFPA, parcours personnalisé permettant à de jeunes décrocheurs scolaires de 16 à 18 ans de définir leur projet professionnel et de formation, l'accompagnement se prolonge 6 mois après la sortie du programme, en partenariat avec les missions locales, pour ceux qui n'ont pas trouvé de solutions immédiates.

## Des conditions de réussite

Au-delà de la recherche de transversalité dans la prise en charge des difficultés et d'une articulation fine des différentes séquences, les projets s'efforcent d'assurer **la personnalisation des contenus et du déroulement** des parcours, dans une logique « sur mesure ».

Ils s'attachent également à instaurer un lien étroit entre la personne accompagnée et son « coach » ou référent, garant de la construction et du suivi du parcours individualisé et à s'assurer **de l'engagement des bénéficiaires**.

Ce sont là des conditions importantes pour la réussite de parcours adaptés aux publics les plus en difficulté, présentant le plus de risques de décrochage.

### 4

## Individualiser les parcours et prévoir des modalités d'engagement des personnes adaptées à leur situation

**Le parti-pris de personnalisation des parcours (qui s'adaptent aux besoins et aspirations des personnes, et à leur rythme de progression) est une composante forte de projets s'adressant à des publics vulnérables**, dont la nature, la variété et/ou l'intensité des problématiques appellent des réponses sur mesure.

1<sup>er</sup> caractéristique. Cela passe par l'organisation d'un « positionnement initial » qui permet de disposer d'un diagnostic de situation et de proposer des réponses adaptées, selon les besoins et profils de chacun. Cela se traduit par une modularisation des parcours et une variation de leur durée ou un parcours totalement sur-mesure.

2<sup>e</sup> caractéristique. Le programme n'est pas figé ; l'ordre de mobilisation des briques peut s'adapter, être composé ou recomposé au cours du parcours, avec des suspensions ou des passages de relais entre acteurs, selon les besoins (besoins nouveaux ou besoins qui se sont révélés au cours du parcours, et selon les progressions).

Cela suppose de la souplesse et une très grande coordination entre les acteurs impliqués dans le projet. Cela questionne aussi le modèle économique et la taille critique des projets permettant d'assurer effectivement cette individualisation.

Un certain nombre de projets relève de ce type d'approches.

Dans *le projet porté par la CMA 79* > p. 46 évoqué supra, les parcours sont pensés en « sas » de 13 semaines, renouvelables 2 fois. Les parcours sont de ce fait de durées très variables et s'adaptent à chaque jeune.

Dans *le projet « Parcours Expérience 3D » porté par l'UNMFREO (AAP 100% inclusion)* > p. 45, les parcours sont conçus autour de trois dimensions, que l'on compose « à la carte » (dimension individuelle, collective et professionnelle). Chaque parcours se traduit en un plan d'action personnalisé, faisant l'objet d'un contrat d'engagement réciproque comprenant des modules, activités, entretiens...

*Le projet « Club Motiv'Action » porté par l'APSH34 (AAP 100% inclusion)* prévoit un accompagnement global et adapté aux besoins de personnes confrontées à des troubles de santé limitants (en situation de handicap reconnue administrativement ou non), inspiré de la méthode IPS (*Individual Placement and Support*). Dans le cadre de ce dispositif, l'accent est mis sur un accompagnement proactif, individualisé, basé sur la motivation, l'auto-détermination et la valorisation des bénéficiaires

(empowerment) pour assurer un retour à l'activité (ou à l'emploi) rapide ainsi que le rétablissement socioprofessionnel des personnes accompagnées. Une coordination entre les équipes de terrain et les acteurs sociaux et médico-sociaux du territoire (développement partenarial) apparaît comme essentielle.

*Le projet « Un chemin pour soi » porté par l'AFPA dans le cadre du Pacte PACA, s'adressant à des jeunes de 14 à 18 ans sous-main de justice, repose sur une forte individualisation de l'accompagnement. Le parcours de remobilisation (ateliers individuels, ateliers collectifs, outils d'orientation et de présentation des métiers, livret du jeune, ...) s'adapte en permanence aux besoins, attentes et caractéristiques des jeunes accompagnés (séquences mobilisées, durée des séquences, fréquence des contacts, ...).*

Les projets qui travaillent à l'intégration professionnelle des réfugiés retiennent également fréquemment ce principe de forte adaptabilité des parcours, pour tenir compte de la grande diversité de profils des personnes accompagnées.

*Le projet « Accelair » porté par Forum Réfugiés Cosi (AAP Intégration professionnelle des réfugiés) ne propose pas un parcours type ni de contenus spécifiques, sauf l'étape obligatoire des cours de FLE. Il s'agit d'un accompagnement global couvrant les trois principales dimensions de l'intégration : ouverture de droits, accès au logement, à l'emploi et à la formation. Sous la coordination des professionnels de l'association porteuse et selon la situation et les besoins de chacun, l'accompagnement mobilise différents dispositifs de droit commun du territoire.*

**L'implication des bénéficiaires détermine aussi largement la réussite du parcours. Cela suppose de travailler à leur « engagement ».**

Pour les publics les plus éloignés de l'emploi, cela passe souvent par une démarche de ré-approvisionnement mutuel entre la personne et l'« institution », incarnée par le porteur de projets. C'est une relation indispensable à retisser, en partant des besoins de la personne, de sa situation effective, de ses difficultés, de ses

horizons d'attente, de ce qu'elle valorise, etc., comme préalable ou condition pour permettre l'engagement.

La thématique de la relation aux bénéficiaires et de leur participation dans le cadre de parcours d'insertion est développé dans **le guide n° 4 > (Faire une nouvelle place aux « bénéficiaires »)**.

Plusieurs projets ont expérimenté des formes de contractualisation ou d'engagements réciproques dans le cadre de leur parcours. Il s'agit d'explicitier les objectifs, le contenu et le déroulement du parcours individualisé, les règles et facteurs favorables à la réussite du parcours et de contribuer ainsi à sécuriser l'engagement dans le projet et la mobilisation des personnes. Ce contrat entre la personne et la structure qui l'accompagne peut être passé de façon formelle, ou parfois de façon plus tacite, selon les cas et la confiance à instaurer. C'est souvent progressif.

On trouve ce type de contrats dans **le projet « Parcours Expérience 3D » de l'UNMFREO > p. 45**, évoqué précédemment. Le plan d'action personnalisé fait l'objet d'un contrat d'engagement réciproque qui définit les modules, les activités, les rendez-vous, le tout rythmé par un calendrier dédié. Le contrat d'engagement prévoit que le référent rencontre la personne chaque semaine ou tous les 15 jours.

**Le projet « Combo77 » porté par Initiatives 77 (AAP 100 % inclusion) > p. 33** intègre également cette dimension. La signature d'un contrat permet, à la suite du diagnostic de situation « multidimensionnel » de la personne, de formaliser la proposition d'un parcours très personnalisé qui répond aux besoins identifiés dans ce cadre. Il permet d'acter (ou non) l'entrée dans le parcours d'accompagnement. Il s'agit donc d'un processus progressif, qui n'est pas vécu comme une condition mais comme un engagement réciproque qui prend en compte les besoins particuliers de la personne.

Dans certains cas, les porteurs ont exploré une approche plus informelle de cette logique d'« engagement », pour éviter un renoncement lié à des exigences trop formelles à l'entrée.

Dans le projet « Réalise tes rêves » porté par l'Institut Catholique de Lille (AAP 100% inclusion) > p. 48, la motivation, l'envie et l'engagement de la personne constituent un objectif clé. La relation instaurée avec les accompagnants ou formateurs doit y concourir. Il s'agit de ne pas reproduire une relation marquée par l'obligation et la dimension administrative. La question de l'engagement réciproque entre la personne et la structure est abordée avant tout comme un engagement moral, pas « formalisé » par un acte perçu comme administratif : « on est presque sur un « tope la ! » (porteur) qui se matérialise par quelques cases à cocher sur la plateforme numérique pour confirmer son inscription.

Cette forme de contrat moral, cadre d'engagement réciproque tacite et peu formel, qui peut se nouer même à l'oral, a pu se révéler insuffisante en cas de manque d'assiduité du participant. Tirant les enseignements de cette expérience, les porteurs ont mis en place, dans un autre projet, un atelier sur la notion d'engagement dans la société et dans le dispositif. La question est abordée plus explicitement, avec la volonté de conserver une approche éloignée de toute forme de contrainte administrative, mais avec une symbolique plus marquée et donc plus engageante.

## 5 Désigner un référent fil rouge du parcours

Pour les personnes très éloignées de l'emploi, la réussite du parcours suppose aussi de savoir créer une relation de confiance entre la personne accompagnée et un « référent ». Dans les projets où il n'y a pas de parcours type et où le parcours se construit au fil de l'eau, le rôle du référent est essentiel.

Dans les projets analysés, le référent est installé aux côtés de la personne comme interlocuteur de confiance et de proximité, avec la responsabilité d'adapter le parcours, de trouver les meilleures solutions et d'assurer les relais avec les autres intervenants. Son rôle réside moins dans sa capacité à délivrer des conseils « experts » qu'en tant que référence stable et bienveillante, mobilisable tant que dure le parcours.

Il assure un suivi tout au long du parcours, souvent présent dès le démarrage lorsque le « lien se noue ». Point de repère à chaque étape clé, il peut assurer le relais avec les différents intervenants qui vont contribuer aux parcours. Il est le point d'accroche en cas de difficultés et prolonge parfois le lien après la fin du parcours, pour sécuriser les premiers mois des étapes qui suivent.

Cela implique de faire évoluer la posture du « référent ». Pour traduire cette relation particulière, des projets ont « renommé » les référents pour privilégier une sémantique davantage tournée vers l'idée d'une relation très personnalisée et projetant la personne vers son devenir : « coach », « révélateur de talents », « booster » ...

La taille des « portefeuilles » de ces référents est également une condition de réussite importante : pour renouer la confiance et personnaliser les approches, il faut garantir un même interlocuteur tout au long du parcours, ce qui impose de retenir un nombre « raisonnable » de personnes accompagnées par référent.

Cette logique de référents uniques se retrouve également dans les actions portées dans le cadre des Pactes d'investissement dans les compétences. Il s'agit d'intégrer cette fonction de référent unique, bien connue dans les dispositifs d'accompagnement, à de nouvelles structures et en particulier dans le cadre de parcours de formation.

Dans le projet « DEST'1 » porté par Vitamine T (AAP 100% inclusion) > p. 49, l'accompagnement

s'appuie sur une relation privilégiée avec un « coach », référent unique dont le rôle est notamment de créer rapidement une relation de confiance permettant de construire un accompagnement adapté (approche sur mesure, sans schéma-type). Le principe de l'accompagnement est d'agir vite sur le sujet qui préoccupe la personne et l'empêche d'avancer.

Dans le projet « Réalise tes rêves » porté par l'Institut Catholique de Lille (AAP 100% inclusion) ► p. 48, l'accompagnement est assuré par un référent, appelé « révélateur de talents ». Fil rouge du parcours global et interlocuteur privilégié du participant (appelé « talent ») dans la durée, il fait le lien avec des ressources spécialisées si besoin (assistante sociale, psychologue...) ou un référent pédagogique en lien avec des objectifs spécifiques d'apprentissages. Il s'inscrit dans une posture de « facilitation ». Le révélateur de talents a un portefeuille réduit de 15 à 20 personnes en file vraiment active (proche de 40-50 si on intègre des personnes avec lesquelles le lien est plus distendu, le parcours plus long...).

Une autre illustration est donnée par le projet « Osons les Savoirs d'Expérience de l'Exclusion

(OSEE) » porté par ATD Quart Monde (AAP 100% inclusion). Chaque stagiaire est soutenu par une « personne ressource », qui est un acteur bénévole allié ou proche d'ATD Quart Monde. Ces « personnes ressources » mettent en place un soutien individualisé dans le cadre d'une intervention d'environ 2 heures par semaine (adaptable avec le stagiaire) et font le lien avec l'équipe projet. Le rôle exact des personnes ressources (soutien pédagogique, aide aux démarches, soutien « moral », etc.) et les contours de leurs interventions sont définis au cours d'un échange avec le stagiaire, qui permet de s'accorder sur les conditions mutuelles d'engagement et de travail (notion de « binôme de travail »).

Dans le projet « Itinéraire Compétences » mis en place par la Région Grand-Est (Pacte) ► p. 38, les parcours de formation s'appuient sur la mise en place de « référents de parcours » au sein des organismes de formation qui déploient le programme. Leur rôle est d'accompagner l'apprenant depuis le positionnement à l'entrée jusqu'à la sortie de formation voire le suivi dans l'emploi, et d'assurer la fluidité et la personnalisation de son parcours.

# Des compétences et une organisation au service de parcours sans rupture

Prendre en charge de façon simultanée, ou a minima articulée, et fluide les différents volets du parcours, dans une approche globale, interroge nécessairement l'organisation et les compétences à mobiliser pour « tenir la promesse ».

Cela suppose de questionner son organisation, ses ressources humaines, ses partenariats territoriaux, ses outils ... pour assurer une prise en charge continue des bénéficiaires, de façon à leur éviter d'avoir à solliciter différents acteurs ou se présenter à différents guichets, des allers-retours ou des pauses qui ralentissent la progression, etc.

Sur le plan de l'organisation, cette ingénierie est déployée schématiquement autour deux types d'approches qui ne sont pas forcément exclusives l'une de l'autre :

1/ Internaliser les ressources d'accompagnement dans une structure : le porteur s'engage et se structure pour proposer un accompagnement intégré, dont le périmètre est étendu pour couvrir une variété de besoins et d'enjeux larges (accompagnement professionnel, social, orientation professionnelle, formation métier, formation en FLE, hébergement...)

2/ Renforcer les articulations entre les capacités d'accompagnement internes de la structure et celles d'autres acteurs du territoire (qu'ils soient ou intégrés aux consortiums), en recherchant une réponse complète aux multi-vulnérabilités auxquels les personnes les plus fragiles peuvent être confrontées, par la mobilisation de différentes structures (dans une approche de coopération articulée et non pas juxtaposée).

En pratique, les porteurs de projet sont le plus souvent amenés à combiner ces deux types d'approche, car aucune structure ne peut, à elle seule, couvrir l'intégralité des besoins ou risques de rupture susceptibles de survenir dans le cadre de l'accompagnement des parcours.

Selon les cas, les porteurs vont concentrer leurs efforts sur l'une ou l'autre de ces deux approches en fonction de la logique d'intervention qu'ils privilégient.

En complément de ces choix d'organisation et de leurs conséquences sur les compétences qu'ils développent, les porteurs de projets ont aussi développé des outils, au service de la fluidité des parcours, pour faciliter les liens, éviter des démarches redondantes, mieux connaître et coordonner les partenaires du territoire ...

## 6 Développer les capacités d'accompagnement en interne

Proposer des réponses très individualisées et décroiser les approches suppose de faire évoluer son organisation interne : mobiliser des référents « fil rouge » de parcours, s'appuyer sur des approches davantage pluridisciplinaires, développer les capacités de coopération avec les autres acteurs du territoire.

Pour une partie des structures, cela passe par une logique « d'internalisation » des capacités d'accompagnement. Elles positionnent des intervenants susceptibles de prendre en charge eux-mêmes un périmètre étendu et/ou mettent en place une organisation pluridisciplinaire adaptée à un accompagnement global.

Le développement de profils de « coachs », exerçant des activités et mobilisant des compétences sensiblement différentes de celles habituellement recherchées pour les conseillers ou référents de parcours, amène par ailleurs des questions sur les façons de recruter et/ou de former les intervenants pour les porteurs de projets.

Pour les structures qui font le choix d'organiser l'accompagnement des parcours autour de référents uniques polyvalents, ces intervenants doivent être en capacité d'assurer une prise en charge relativement étendue des besoins des participants.

C'est principalement sur la dimension de la posture professionnelle que ces intervenants tendent à se différencier des approches plus classiques de l'accompagnement : le coach s'inscrit dans une posture de « facilitateur ».

Au-delà de cette posture de référent, la réunion et la complémentarité de différents profils et compétences dans une équipe projet pluridisciplinaire questionne aussi les organisations des structures. La plus-value réside dans le croisement de regards et d'approches autour de la situation de la personne, permettant d'enrichir l'analyse des problématiques rencontrées et d'élargir le spectre des réponses et solutions pouvant être proposées.

Pour composer ces équipes, les porteurs de projet ont souvent dû recruter des collaborateurs. Aux yeux de certains responsables de projet, la perspective de recruter a été d'autant plus intéressante qu'elle a permis de miser sur des profils différents, de co-construire la fonction, sans déstabiliser l'existant, en retenant des profils différents selon les opportunités (dans cette idée que l'on apprend en marchant).

Les porteurs ont aussi misé sur la formation et/ou la sensibilisation des équipes à de nouvelles compétences ou postures professionnelles, qu'il s'agisse des référents uniques ou des professionnels des équipes pluridisciplinaires.

Le projet « le Fil d'Ariane » porté par l'ALIFS (AAP Repérage des invisibles) structure un suivi pluridisciplinaire adapté aux besoins des jeunes, qui peuvent être accompagnés à la fois par une juriste,

une référente administrative, une accompagnatrice sociale et un animateur.

Dans le projet « TEAME » porté par Plateforme i / Groupe SOS (AAP 100% inclusion) > p. 51, la diversité des besoins et problématiques des bénéficiaires a conduit le porteur à faire le choix de diversifier les profils des professionnels mobilisés. L'équipe projet est composée de personnes ayant des compétences complémentaires : anciens éducateurs spécialisés, personnes ayant des connaissances sur des problématiques spécifiques rencontrées par les jeunes (troubles psychiques, droit des étrangers et de l'asile, et notamment connaissance des relations bilatérales avec les pays d'origine), spécialistes de l'accompagnement socio-professionnel, etc.

Dans le projet « Attitudes Pro » de la Mission Intercommunale de l'Ouest à la Réunion (AAP 100% inclusion), le porteur a souhaité privilégier un accompagnement par une équipe projet croisant les compétences de conseillers en insertion professionnelle, coachs et formateurs. Dans le cadre de parcours très rythmés alternant temps de travail sur le projet professionnel, formation aux compétences comportementales et immersions, ces professionnels contribuent aux différentes briques des parcours et participent tous à l'évaluation de l'acquisition des compétences (de même que les entreprises d'accueil), chacun avec un regard complémentaire.

Le projet « Talent Digital » porté par l'Agefiph (AAP 100% inclusion), s'appuie sur une équipe projet associant des spécialistes du handicap, de la formation aux métiers de l'informatique et de spécialistes de la formation en ligne. Ces formateurs permettent l'accès à un parcours en e-learning basé sur une approche par compétences. L'Agefiph s'assure de l'adaptation de ces parcours à tous les handicaps (langue des signes, adaptation du rythme de la formation, ergonomie, etc.), en lien avec les référents handicap des organismes.

Dans le projet « AVEC » porté par l'INEO (AAP Intégration professionnelle des réfugiés), l'accompagnement porte sur plusieurs thématiques (professionnel, social, linguistique, administratif), mobilisant différents intervenants : conseiller en insertion professionnelle, psychologue, formatrice

FLE, ainsi que les encadrants techniques lors des mises en situation de travail. Plusieurs projets lauréats de l'appel à projets pour l'intégration professionnelle des réfugiés reposent ainsi sur un binôme formé très généralement par un chargé d'accompagnement social et un conseiller en insertion professionnelle.

Ces configurations ne sont pas exclusives les unes des autres : certains projets articulent un accompagnement de parcours principalement pris en charge par un référent unique, avec la structuration d'une équipe pluridisciplinaire intervenant en appui pour répondre à des besoins spécifiques.

Un exemple de cette approche est proposé par le projet « Réalise tes rêves » déjà cité : les

« révélateurs de talents » (référents de parcours) peuvent ainsi actionner une « cellule de levée des freins périphériques » composée de professionnels pluridisciplinaires (psychologue, assistante sociale...) pour les appuyer dans la recherche de solutions adaptées face à certaines difficultés.

L'enjeu de la formation est toujours présent et ces nouvelles approches questionnent d'ailleurs les référentiels de ces métiers d'accompagnateurs, de référents, de travailleurs sociaux. A titre d'illustration, le projet « Mobil'emploi » porté par Bimbamjob (100% inclusion) > p. 52 assure la formation de ses référents et souhaite à terme créer une école des intervenants sociaux pour accompagner la transformation des métiers vers ces nouvelles postures d'accompagnement.

## 7

# Créer des dynamiques de territoires, décloisonner les interventions et structurer des partenariats

Afin d'être en capacité d'apporter des réponses à des besoins ou sujets non traités directement par l'équipe du projet, de nombreuses structures ont misé sur le développement de relations renforcées et facilitées avec leurs partenaires du territoire. Le plus souvent, il s'agit de pouvoir apporter des solutions aux différents besoins sur le volet social ou la levée des freins dits périphériques (logement, santé, mobilité, situations de handicap, etc.). Ces partenariats viennent en complément de l'accompagnement à l'élaboration et au travail sur le projet professionnel ou à la formation, qui est lui internalisé et pris en charge directement par le porteur.

Le consortium constitué pour le projet intègre souvent cette recherche de complémentarité des capacités d'accompagnement de chaque partenaire.

Dans le projet « Fil vers » porté par l'ACPM (AAP Intégration professionnelle des réfugiés) > p.54, une palette de 8 services (logement, santé,

formation, droits sociaux, culture, sport, emploi et compétences) est proposée par la mise en synergie des offres de service et compétences des partenaires du consortium. L'ambition est de répondre à une grande variété de besoins et de proposer aux personnes réfugiées un accompagnement global et multidimensionnel, de bout en bout.

Un autre exemple peut être repéré dans le projet « Entre Bièvre et Rhône », porté par la Communauté de communes EBER (AAP Repérage des invisibles). Le consortium porteur du projet fédère un EPCI (EBER), une structure emploi (la Mission locale Isère Rhodanienne), une structure d'orientation (la mission d'orientation de la Bièvre), 3 centres sociaux et une association d'éducation spécialisée. La coopération entre ces acteurs permet d'allier le volet emploi, le volet social et le volet prévention.

Dans le projet « Redonner des opportunités au parcours des jeunes » porté par le CEMEA (AAP Repérage des invisibles), le consortium porteur du

projet, composé d'une trentaine de structures présentant des approches pluridisciplinaires, propose un vaste éventail d'actions pour aider les jeunes repérés. Une fois la mise en contact effectuée à l'issue du repérage, différentes dimensions sont traitées avec les jeunes en fonction de leurs besoins : accès aux droits, régularisation de leur titre de séjour, accompagnement juridique, accompagnement à la re-scolarisation (partenariats avec des lycées privés notamment) ou à un apprentissage (recherche de patrons dans les métiers en tension comme le bâtiment ou la cuisine) ...

Au-delà de cette mise en synergie des compétences et offres de services au sein des consortiums lauréats, il est fréquent que les porteurs cherchent à compléter les capacités d'accompagnement, en mobilisant plus largement les partenaires d'un territoire pour répondre aux besoins qu'ils ne couvrent pas.

Il s'agit alors pour le lauréat de s'efforcer d'articuler étroitement les solutions : celles qu'il propose et celles mobilisables auprès des partenaires du territoire.

Cette approche peut cibler certaines capacités d'accompagnement très spécialisées en complément de l'offre d'accompagnement de parcours de la structure.

*Le projet « Women in Digital 93 » porté par Social Builder (AAP 100% inclusion) > p.55* complète son intervention directe de remobilisation et de formation aux métiers du numérique par une proposition de mentorat, actionnée sur décision de la participante. Issu d'entreprises du secteur du numérique, le mentor travaille avec la participante sur la

confiance en soi, la construction du projet professionnel et la préparation aux entretiens de recrutement.

Dans le cadre du *projet « Sas apprentissage » porté par la CMA de la Réunion (AAP Prépa apprentissage)*, le porteur mobilise des partenaires spécialisés pour traiter de problématiques périphériques : les Missions Locales (logement, santé ...), la CAF, les CGSS, ou encore un éducateur spécialisé de la Fondation Apprentis d'Auteuil. L'objectif est d'éviter les ruptures et de limiter les sorties de jeunes sans solutions alternatives.

Outre les offres de services d'accompagnement, c'est au titre de leur connaissance des publics ou du territoire que certains partenaires sont associés aux projets.

*Le projet « Combo77 » porté par Initiatives 77 (AAP 100 % inclusion) > p. 33* sollicite les maires des petites communes rurales du sud et de l'est de la Seine-et-Marne, sur lesquelles le projet a été centré à l'issue du diagnostic territorial préalable. Le porteur souligne que ces maires en raison de leurs connaissances des administrés, des difficultés globales de leur territoire, apportent un regard très utile aux professionnels du projet.

Ce travail pour installer des dynamiques de territoire suppose également de mieux se connaître, se comprendre pour coopérer. Cela passe par la connaissance fine de l'offre de services des différents acteurs mais aussi par la connaissance interpersonnelle des personnes ressources au sein des différentes institutions. Cela s'outille. La partie qui suit alimente donc largement ces dynamiques de territoire.

## 8

## Outiller les parcours : application, cartographie, instances opérationnelles de coopération

Si le développement des relations avec les partenaires d'un territoire pour compléter les réponses apportées aux besoins des personnes est une préoccupation largement partagée, certains projets se sont efforcés d'outiller ces approches.

Il s'agit de mettre en place des conditions favorables à ces partenariats, au travers la création d'outils spécifiques, au service de la coordination entre les différents acteurs du territoire.

Un premier ensemble d'outils vise à renforcer et fluidifier la communication et l'échange d'informations entre les acteurs du parcours (professionnels, et parfois leurs partenaires et les participants eux-mêmes), via le développement d'applications ou l'usage d'outils informatiques (SMS, groupes WhatsApp...). Ces outils doivent permettre un meilleur traitement de l'information entre les acteurs, et ainsi d'optimiser l'accompagnement et de prévenir le risque de ruptures de parcours.

*Le projet « Mobil'emploi » porté par Bimbamjob (100% inclusion) > p. 58* a été le plus loin en la matière, en développant un logiciel *ad hoc*, au service d'un suivi plus continu et dynamique des personnes en parcours. L'outil est également utilisé au-delà du projet, dans le cadre de partenariats avec des conseils départementaux, pour l'accompagnement de bénéficiaires du RSA.

Plusieurs projets ont réalisé un travail **de recensement et de cartographie des acteurs et de leurs offres de services**.

Il s'agit de mieux les connaître l'offre de services proposée par les acteurs du territoire, sur les volets que ne prend pas en charge le porteur de projet mais aussi de préparer et faciliter les étapes qui suivent le parcours. Cela permet de faciliter leur mobilisation mais aussi d'éviter des doublons si ces services existent déjà (logique de subsidiarité).

*Le projet « IPeR-ACTIFS 21 » porté par la Croix Rouge Française (AAP Intégration professionnelle des réfugiés) s'est donné pour objectif de mettre en lisibilité les prestations et services disponibles sur le territoire en faveur de l'insertion socioprofessionnelle des personnes réfugiées, avec la constitution et la diffusion d'une cartographie actualisée des dispositifs et structures.*

De même, *le projet « Pour une insertion professionnelle réussie des réfugiés » porté par la Maison de l'emploi du Grand Périgueux (AAP Intégration professionnelle des réfugiés) > p. 56* s'est inscrit explicitement dans une logique de complément de l'offre de services déjà existante et accessible aux publics réfugiés. Cela a été rendu possible grâce à la réalisation d'un état des lieux au lancement du projet, à la posture de « liant » (passerelle) adoptée par la coordinatrice entre les différents dispositifs et outils proposés sur le territoire, et à la prise en charge directe des dimensions non couvertes (avec une enveloppe budgétaire *ad hoc*, souple, pour des sujets sur lesquels il n'existe pas de financement, par exemple les frais d'interprétariat).

Au-delà de ces pratiques de cartographie des acteurs et offres de services, plusieurs projets ont souhaité organiser les synergies entre partenaires par **la mise en place d'instances opérationnelles de coordination autour des parcours des bénéficiaires**.

**L'objectif est alors de créer un cadre formel associant les partenaires du territoire** susceptibles d'apporter des réponses aux besoins des personnes accompagnées.

Dans *le projet porté par la Maison de l'Emploi du Grand Périgueux* mentionné à l'instant, la recherche de synergies entre l'action du porteur et les offres mobilisables auprès des partenaires a conduit à la mise en place de « commissions d'orientation »

associant le porteur et les partenaires du territoire (centres sociaux, formateurs FLE, organismes de formation, Pôle emploi, référents RSA du Conseil Départemental...). Ils se réunissent toutes les 6 à 8 semaines pour suivre les parcours et actionner les réponses adaptées en fonction des besoins des publics.

Dans le projet « *Parcours Expérience 3D* » porté par l'UNMFREO (AAP 100% inclusion) > p. 59, des Comités de pilotage territoriaux (Copiter) ont été mis en place. Ils se réunissent deux fois par an, avec une animation par les MFR concernées, pour créer des liens et décloisonner les interventions entre acteurs de l'emploi et de la formation, du monde économique (entreprises impliquées...), de l'insertion et du social, et afin d'ouvrir de nouvelles perspectives aux publics accompagnés.

Sans s'inscrire dans cette approche de formalisation d'instances de coordination, le projet « *Impact Jeunes* » de la Fondation des Apprentis d'Auteuil (AAP 100% inclusion) aspire à structurer et organiser une dynamique partenariale sur des territoires d'intervention (quartiers politique de la ville des Bouches-du-Rhône). L'objectif est que celle-ci soit pérenne et se poursuive après le terme du projet. Le projet vise à mailler les acteurs des quartiers pour que les solutions déjà existantes puissent « atteindre » les jeunes pris en charge par le projet.

Ce travail collaboratif mis en œuvre autour des parcours, entre le porteur et les acteurs des quartiers, doit ainsi créer les conditions de la pérennisation de cette dynamique partenariale.

Ce type d'approches peut également être retenu à l'échelle d'une Région : pour organiser la cohérence et la fluidité des parcours de formation, la Région Occitanie a déployé des COPASS (Comités Passerelles) > p. 60 au niveau de chaque territoire dans le cadre du Pacte. Les Comités Passerelles, qui associent les membres du service public de l'emploi (« les prescripteurs »), et les organismes de formation, favorisent la sécurisation des parcours en adaptant la réponse aux situations individuelles, en assurant la fluidité des parcours entre les différents programmes de formation sur le territoire, en permettant d'anticiper et de préparer les sorties :

→ avant l'entrée en parcours, passage de relais entre conseillers et organismes de formation pour prendre en compte des difficultés particulières, adaptation des durées pour tenir compte des contraintes ...),

→ temps d'échanges pour organiser et adapter les parcours de formation (pré-qualification / qualification) pour les publics les plus vulnérables

→ préparer et anticiper les poursuites de parcours et les passerelles avec les formations qualifiantes.

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

Les pratiques que ce guide a commencé à documenter illustrent les leviers actionnables pour favoriser la continuité et la fluidité des parcours d'insertion, de formation ou d'accès au retour à l'emploi.

Parmi les incontournables repérés à travers ces différentes pratiques : privilégier une prise en charge globale, parallèle ou articulée, des différentes problématiques rencontrées (sociales et professionnelles); chainer les parcours pour éviter des temps d'attente et des ruptures de prise en charge, proposer des parcours personnalisés, adaptés aux besoins et au rythme de progression de

chacun (plutôt que des parcours pré-formatés) et ne pas figer le parcours mais permettre des adaptations (voire même des possibilités de suspension – reprise) selon les progressions ou les difficultés rencontrées, veiller à la sécurisation des périodes interstitielles entre différentes étapes ou différents statuts.

Si des projets sont cités pour illustrer plus spécifiquement l'un ou l'autre de ces leviers, ils mobilisent, pour beaucoup, plusieurs leviers simultanément. Ces leviers sont les différentes facettes d'une même logique d'accompagnement des publics présentant le plus de risques de décrochage.

Ces premières illustrations montrent que l'exigence de parcours « sans rupture » a conduit les structures à adapter leur organisation et leur fonctionnement.

Différentes voies, non exclusives l'une de l'autre, sont explorées : le développement des compétences et capacités d'accompagnement en interne, via des référents de parcours avec des profils polyvalents, ou des équipes projet pluridisciplinaires et la mobilisation et la coordination avec les partenaires, intégrés dans un consortium ou au-delà.

Ces projets mettent en évidence que la notion de parcours sans rupture repose sur une approche systémique. Les principes et choix pour l'accompagnement des publics doivent être mis en adéquation et reposer sur des configurations *ad hoc* en matière d'organisation des compétences, d'outillage et d'activation des partenariats.

Pour les porteurs, la réussite des approches suppose donc de réunir certaines conditions pour « tenir la promesse », qui peuvent s'avérer exigeantes mais sont indispensables pour concrétiser les ambitions fortes des projets mis en œuvre :

→ Anticiper les enjeux d'évolution et de développement des compétences, pratiques et postures professionnelles, par la sensibilisation ou la formation d'intervenants déjà en place, voire par le recrutement de nouveaux collaborateurs, y compris vers des profils nouveaux et complémentaires aux ressources disponibles. Cela questionne également « en creux » les référentiels d'activité des référents et travailleurs sociaux pour tenir compte de ces nouvelles postures d'accompagnement.

→ Organiser l'ancrage du projet dans son écosystème territorial et partenarial pour proposer les réponses les plus complètes possibles aux besoins des participants. Cela passe en amont par un état des lieux préalable des dispositifs et offres de services mobilisables sur le territoire. Tout au long du projet, cela signifie assurer la coordination et la complémentarité des interventions entre partenaires autour des parcours des bénéficiaires.

→ Développer des outils favorisant la continuité des parcours et la fluidité des échanges d'information entre les acteurs du parcours (professionnels, partenaires, entreprises).

En vue de leur diffusion et essaimage, ces projets interrogent également plus globalement les politiques d'accompagnement et de formation.

### **1/ La fameuse fonction de « prescription » et l'orientation vers des solutions aujourd'hui trop souvent « fragmentées ».**

Le premier contact et l'orientation vers une solution représentent une étape charnière pour « franchir le pas », ce qui peut être difficile pour des publics qui ont « décroché » du système.

Trop souvent, ces personnes vulnérables doivent passer devant de multiples guichets avant d'être orientées vers des solutions et alors ré-exposer autant de fois leur situation, leurs difficultés mais aussi leurs acquis (et produire autant de pièces administratives).

Ces étapes de « prescription » et les guichets vers lesquels elles renvoient peuvent donner le sentiment de devoir « tout recommencer » de zéro, alors que cette « mise à nu » reste un exercice très difficile pour ces publics en difficulté.

Au-delà de cette 1<sup>e</sup> orientation, il n'est pas rare qu'après chaque étape, ces personnes doivent informer leur conseiller Pôle emploi ou mission locale, parfois faire valider leur projet. Souvent d'ailleurs, ce n'est pas le même conseiller qui les suit et ils doivent redire là ils en sont.

Le partage d'informations entre acteurs revêt ici une importance capitale et de nombreux projets ont justement travaillé sur ce volet. Mais, pour permettre de « passer à l'échelle » ces nouvelles approches, les outils manquent ou sont encore mal interfacés.

Au-delà de ces outils, certaines associations proposent de se voir confier ces missions, par une forme de délégation à organiser, pour éviter des aller-retour qui inquiètent ou découragent et qui peuvent aussi alourdir la charge des conseillers du SPE eux-mêmes, sans réelle plus-value. Coopérer, cela peut donc passer par de nouvelles missions confiées aux associations, dans une articulation forte avec le service public de l'emploi.

### **2/ Le « statut » des personnes et leur indemnisation ou rémunération.**

Les porteurs de projets soulignent l'impact des

changements de statut sur la continuité des parcours. Ces changements peuvent générer des démarches administratives qui peuvent rebuter (alors que le « dites-le nous une fois » tarde à s'installer), des inquiétudes, des difficultés voire des renoncements.

L'alignement des différentes rémunérations ou indemnisation vers des niveaux convergents est largement salué par les porteurs de projet mais il reste des passages d'un statut à un autre qui peuvent décourager (par exemple le passage de bénéficiaire du RSA à stagiaire de la formation professionnelle consécutif à l'entrée en formation peut faire craindre une rupture de statut à la fin de la formation).

### **3/ Le modèle économique et de financement de ces parcours.**

Les appels à projets ou les exemples de Pactes présentés dans ce guide ont ouvert des espaces de liberté pour « inventer » des accompagnements différents, moins formatés, qui s'adaptent aux besoins des personnes, parfois plus distendus dans un 1<sup>er</sup> temps et plus resserrés dès que la confiance est établie, avec un référent fil rouge, acceptant des suspensions puis des reprises plus intenses, permettant d'intercaler des interventions sur un volet plus social, ou de proposer des temps plus longs pour l'acquisition des savoir-socle, des savoir-être ou le reprise de confiance. Et permettant des passages de relais entre acteurs différents au moment le plus opportun, sans que cela ait nécessairement besoin d'être pré-établi au moment où le parcours démarre.

Ce modèle s'accommode mal avec un financement basé sur une unité d'œuvre uniforme (souvent l'heure stagiaire) qui conduit à « formater » les accompagnements autour de modalités de mise en œuvre « homogènes » et de cadres pré-définis. Pour les publics les plus éloignés de l'emploi, les besoins collent souvent mal avec ces approches très « figées » et définies à l'avance. Or, c'est très souvent le financement « traditionnel » (le plus souvent dans le cadre des marchés publics) des parcours de formation et d'accompagnement.

Ces nouvelles approches interrogent aussi la taille critique des projets et le « taux d'encadrement » ou la taille des portefeuilles pour les référents qui accompagnent ces personnes afin de garantir un suivi

particulier tout au long du parcours, voire jusqu'aux premiers pas dans l'entreprise.

Elles interrogent enfin les modalités de financement et de sélection des opérateurs compatibles avec les dynamiques de coopération, centrales pour la réussite d'accompagnements complets et chaînés.

Les appels à projets et certains projets financés dans le cadre des Pactes, basés sur l'habilitation de service public (SIEG) ou sur des approches plus « souples » de contractualisation, ont permis d'expérimenter des mécanismes de financement nouveaux, favorisant à la fois la forte individualisation et adaptabilité des parcours (sortir des cadres formatés) et la capacité à nouer des coopérations et à favoriser les passages de relais au service de la continuité de parcours.

Plusieurs bonnes pratiques présentées dans ce guide illustrent ces nouvelles approches. Elles sont plus engageantes et complexes à déployer et modifient le « modèle économique ». En effet, cette logique de très forte individualisation et la « garantie » d'adaptation en cours de parcours, selon les acquisitions effectives ou les difficultés rencontrées, rendent plus difficiles à prévoir le nombre de bénéficiaires accompagnés et les durées de parcours. Il s'agit néanmoins d'une condition de réussite du parcours.

Certains projets, ceux portés dans le cadre de l'habilitation de service public (SIEG), reposent aussi sur le principe du financement sur la base du « coût complet » réel de l'ensemble des briques de parcours et un temps long de contractualisation (souvent 5 ans) permettant d'installer des coopérations et des relations interpersonnelles avec les acteurs relais du territoire.

### **L'essaimage et le passage à l'échelle de ces projets innovants questionnent nécessairement.**

Cela pose une série de questions sur le cadre de financement le plus pertinent à retenir pour préserver ces logiques de coopération et de forte individualisation. Les projets présentés montrent que des modèles existent, compatibles avec l'exigence d'individualisation et d'adaptabilité des parcours plus fluides vers l'emploi, avec l'enjeu central de coopération.

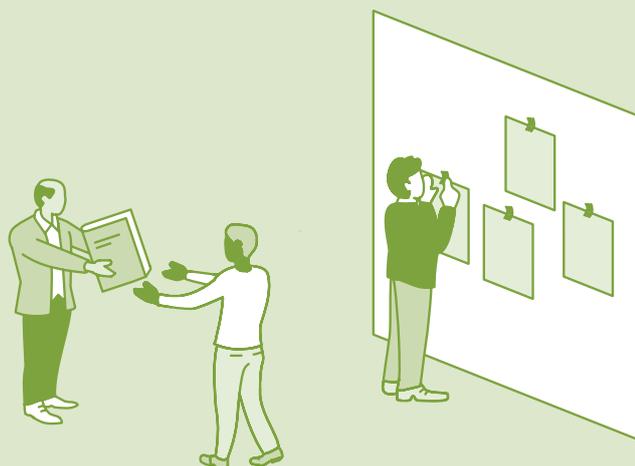


# Partie 2

# Bonnes pratiques

## 1

# Assurer une prise en charge globale et articulée, en réponse aux multi-vulnérabilités des publics



## Objectifs

- Traiter simultanément ou a minima de façon fluide et articulée, les différentes difficultés et problématiques rencontrées par les bénéficiaires :
  - > levée des freins périphériques et sociaux
  - > accès aux droits, logement, garde d'enfant, mobilité, santé...),
  - > confiance en soi,
  - > orientation et travail sur la définition d'un projet professionnel,
  - > acquisition de savoir-être et de compétences de base, développement de compétences professionnelles...).
- Eviter de devoir solliciter différents acteurs et dispositifs non coordonnés, sources de démotivation potentielle.
- Raccourcir la durée des parcours d'insertion en évitant des allers-retours et étapes supplémentaires, également générateurs d'un risque de démotivation ou d'abandon.
- Créer un cercle vertueux où les progrès enregistrés sur l'une ou l'autre des dimensions travaillées entretiennent les autres axes de travail et confortent au final la dynamique globale du parcours.

## Facteurs de réussite

- Réaliser un diagnostic initial global de la situation du bénéficiaire, qui intègre l'ensemble des problématiques et freins potentiels dans son parcours d'insertion.
- Disposer de compétences étendues pour le diagnostic des besoins et l'accompagnement des publics, selon les cas directement au sein de la structure porteuse et/ou dans le cadre du consortium lauréat, et/ou par une capacité d'activer les compétences et ressources auprès des partenaires du territoire au-delà du consortium lui-même.
- Proposer des configurations de prise en charge, qui permettent d'adapter le parcours aux besoins spécifiques et différenciés des bénéficiaires, en termes de nature des problématiques à traiter, de rythme de contacts, etc..
- Convaincre les bénéficiaires de l'intérêt de l'approche globale de l'accompagnement, qui peut être exigeante pour eux, et assurer leur mobilisation dans leur parcours (respect des « règles du jeu », rythme de rendez-vous par exemple...).

Prévoir une palette large de « modules » en réponse aux différents besoins des publics

COMBO77  
Initiatives77  
Appel à projets  
100% inclusion



## Porteur

En priorité dans les territoires ruraux de la Seine et Marne, le projet Combo77 est porté par un consortium dont le chef de file est Initiatives77, un organisme associé au Conseil Départemental de Seine-et-Marne qui porte de nombreux projets d'insertion. Les cinq autres membres SIAE du consortium sont :

- APPRO 77 : établissement de Croix-Rouge Insertion qui intervient dans la lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- XL Emploi : entreprise de travail temporaire d'insertion qui répond aux besoins des entreprises quel que soit leur secteur d'activité ;
- Travail Entraide : met à disposition du personnel pour répondre à un surcroît d'activité ou pour pallier l'absence d'un salarié dans les collectivités, les entreprises ou les associations ;
- M2i : réalise des travaux d'entretien d'espaces verts en zone urbaine pour le compte de collectivités, de bailleurs sociaux ou d'entreprises ;
- ODE : intervient auprès des collectivités, entreprises ou particuliers pour l'entretien et la refonte d'espaces verts collectifs ou de jardins

## Projet

Le projet Combo77 s'attache à rendre les bénéficiaires acteurs et responsables de leur parcours social et professionnel, en leur proposant un accompagnement fondé sur un pré-diagnostic à 360° qui déclenche un parcours très personnalisé. Le public cible est bien le public dit « invisible ». Le projet s'adresse aux personnes en recherche d'emploi, bénéficiaires du RSA..., avec une attention particulière sur les publics les plus éloignés de l'emploi, ceux qui éprouvent d'importantes difficultés de mobilité, ainsi que les publics faiblement ou pas qualifiés.

## Bonne pratique

Le projet s'inscrit dans une approche d'accompagnement global et personnalisé par des entretiens individuels et collectifs et grâce au Combo bus qui se déplace dans les communes lors d'événements ponctuels. Le bus est aussi à l'origine de sourcing important pour le dispositif. Dès les premiers contacts (souvent à la suite d'une démarche d'« aller-vers », l'offre d'accompagnement proposée par

Combo77 est présentée, en évoquant notamment le suivi individuel régulier et de proximité ainsi que la participation aux modules de remobilisation intégrés au parcours. Cet entretien de « pré-diagnostic » permet d'analyser la situation du bénéficiaire sur le plan de l'accès aux droits, sur le volet social (et familial le cas échéant) et sur le plan professionnel. Il permet aussi d'évaluer la volonté et la motivation du futur bénéficiaire à se rendre disponible dans le cadre d'un suivi individuel ou lors d'ateliers collectifs. Cette première étape permet d'évaluer les difficultés et besoins du bénéficiaire :

- Le diagnostic sur la dimension sociale identifie la nature et l'importance des freins dits « périphériques » (transport, logement...).
- Celui sur les dimensions personnelles permettent d'appréhender les aspects psycho-sociaux importants pour la réalisation du parcours : estime de soi, savoir-être...
- Le diagnostic professionnel permet d'apprécier la maturité d'un éventuel projet professionnel, d'identifier les compétences et connaissances à capitaliser, faire reconnaître, ainsi que les marges de progrès.

Un parcours individualisé et adapté est alors proposé en fonction des difficultés, besoins, envies et projets du bénéficiaire, composé de tout ou partie des six modules (qui offre une palette large pour prendre en charge les besoins, à la fois sur un plan social et professionnel) :

- Accès aux droits.
- Informations et accompagnement dans les démarches de logement.
- Bilan de santé.
- Ateliers de redynamisation.
- E-learning avec des ateliers présentiels et collectifs.
- Accompagnement dans la construction d'un projet professionnel.

La signature du contrat d'accompagnement permet d'acter (ou non) l'entrée du bénéficiaire dans le parcours d'accompagnement.

Cet accompagnement global s'appuie sur la mutualisation des compétences et ressources entre les membres du consortium, et auprès d'acteurs tiers si nécessaire, ce qui rend possible le travail sur les différentes thématiques de façon cohérente et complémentaire.

<p>Mixer découverte du monde professionnel et acquisition des savoir-être</p>	<p>PRÉPA-APPRENTISSAGE CFA Métiers de nos territoires</p> <p>Appel à projets Prépa apprentissage</p>	
---	--	---

### Porteur

Le projet est porté par le CFA FC « Métiers de nos territoires Pays de la Loire ». Le porteur de projet regroupe dans un consortium 13 lycées agricoles bénéficiant d'une expertise sur l'accompagnement et l'orientation d'adolescents. Ces établissements sont répartis sur les 5 départements de la Région Pays de la Loire (Loire Atlantique ; Maine et Loire ; Mayenne ; Sarthe ; Vendée).

### Projet

La Prépa-Apprentissage portée par le CFA « Métiers de nos territoires » accompagne des jeunes dès l'âge de 15 ans dans la construction de leur projet professionnel, la consolidation des compétences et savoir-être indispensables, et la recherche d'une formation ou d'un contrat d'apprentissage.

La Prépa-Apprentissage repose sur deux piliers :

- Un travail autour des savoir-être et des freins périphériques à l'emploi ;
- La découverte des métiers et la construction du projet professionnel.

La durée du parcours est de 10 mois. Des promotions, composées au maximum de 15 personnes, sont organisées dans l'ensemble des établissements membres du consortium.

### Bonne pratique

Pour répondre au premier pilier du projet, les établissements engagés dans le programme ont mis en place deux types d'action dans le cadre d'un accompagnement individualisé des jeunes qui entrent dans la Prépa.

Le parcours démarre par un diagnostic de positionnement des bénéficiaires afin de déterminer leur niveau dans les matières générales, leur capacité à suivre des périodes en formation et d'identifier d'éventuelles difficultés qui pourraient nuire au bon déroulement du parcours des jeunes.

### • Autres leviers importants de remobilisation

Cet entretien de positionnement permet ensuite de proposer aux bénéficiaires un accompagnement individualisé qui répond à leurs besoins.

En complément de l'accompagnement individuel, des ateliers collectifs sont proposés afin de travailler autour des savoir-être et des freins périphériques à l'emploi.

À titre d'illustration, sont présentés ci-dessous deux ateliers collectifs :

→ Action sophrologie (Lycée Robert Schuman de Château-Gontier) : organisation de séances de sophrologie en petits groupes (3h par groupe au total). Le but est de permettre aux jeunes de mieux gérer leurs émotions et en particulier le stress. Un travail préalable a été réalisé avec la référente à partir du film *Vice Versa* afin d'identifier le fonctionnement des émotions. Selon le porteur de projet, beaucoup de jeunes ont pris conscience que certaines de leurs émotions pouvaient les empêcher d'avancer dans leur projet. Animées par une sophrologue, les séances ont permis de trouver des moyens pour apprivoiser ses émotions.

→ Projet théâtre : Compagnie O – Cartes intérieures d'identités (Lycée Gabriel Dehayes – Saint Gildas des Bois) : les jeunes ont exploré à travers des jeux théâtraux la question de leur identité. Au travers des règles du jeu théâtral précises, ils ont fait l'expérience « d'aller à la rencontre de soi, de ce qu'on aimerait être, de ce qu'on ne veut pas être ». Cet atelier a été l'occasion d'un travail sur le groupe pour se découvrir, comprendre les différences, développer l'écoute de soi, le respect et l'écoute des autres. Le support du costume a été utilisé, et plus précisément la veste, que chacun est venu personnaliser au fil de la semaine pour créer un dressing collectif, comme une seconde peau afin de venir dire « qui je suis ? ». L'ensemble des jeunes s'est investi dans la réalisation d'une exposition au terme de la semaine.

## Agir de front sur l'insertion professionnelle et la levée des freins périphériques

### PLATEFORME D'INTÉGRATION DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES ASLD 41

Appel à projets Intégration  
professionnelle des réfugiés



#### Porteur

Le projet de plateforme d'intégration des compétences professionnelles des bénéficiaires de la protection internationale (BPI) est porté, en consortium, par l'association d'accueil, de soutien et de lutte contre les détresses (ASLD), chef de file, plusieurs missions locales et l'association Job 41.

L'association ASLD s'appuie sur son savoir-faire dans la conduite d'actions sociales et d'insertion auprès de personnes en difficulté pour proposer un accompagnement global qui intègre à la fois les questions de logement (d'urgence ou pérenne), l'appui aux démarches administratives et les démarches d'insertion professionnelle.

#### Projet

Le parcours s'adapte aux besoins des réfugiés, qui peuvent être très différents.

→ Pour certains bénéficiaires qui n'ont pas eu l'opportunité d'une scolarisation dans leur pays, le projet intègre des modules portant sur les connaissances et compétences de base (environ 10% d'entre eux).

→ Le parcours proposé intègre aussi la reconnaissance de compétences professionnelles et leur valorisation auprès d'entreprises potentiellement employeuses dans le territoire. Il comprend également une formation de français.

→ Au-delà de l'insertion professionnelle des publics BPI, le projet aborde les dimensions sociales et les freins dits « périphériques » qui peuvent se révéler bloquants à l'intégration professionnelle (de « périphériques », les freins deviennent « centraux »).

Le parcours s'adapte aux besoins des réfugiés, qui peuvent être très différents.

Les différentes briques qui composent le parcours permettent un accompagnement sur ces différents registres, ce qui facilite l'insertion sociale et professionnelle des bénéficiaires.

Le projet a aussi pour objectif de répondre aux difficultés d'articulation, souvent nombreuses, entre les différents dispositifs et programmes déployés à destination des publics réfugiés et aux risques de rupture de parcours qui pouvaient en découler.

#### Bonne pratique

Le parcours très « individualisé » tient compte des projets et besoins diagnostiqués auprès de chaque bénéficiaire à l'entrée dans le projet. Chaque parcours s'inscrit systématiquement dans un double registre : l'insertion professionnelle et la levée des freins « périphériques ». Pour les porteurs de projet, les deux registres du parcours sont interdépendants, l'insertion professionnelle ne pouvant se faire sans la levée des freins périphériques et cette dernière ne peut se faire que dans un objectif d'insertion professionnelle propre à chacun (à partir de ses compétences, de ses ressources ...).

La mise en œuvre du projet a révélé l'existence de deux difficultés persistantes :

1. Les conditions d'orientation des bénéficiaires d'une protection internationale vers le programme, en raison du faible niveau de connaissance par les prescripteurs du service public de l'emploi de l'offre existante et des spécificités du public des réfugiés ;
2. La barrière de la langue et la faible connaissance des caractéristiques des bénéficiaires de l'action par les intervenants de différents parcours.

Pour lever ces différents freins, plusieurs leviers ont été actionnés :

→ La participation d'un membre de l'association ALSLD aux différentes sessions collectives organisées par les acteurs du territoire afin de constituer un liant sur l'ensemble du parcours pour les bénéficiaires et de nouer un 1<sup>er</sup> lien entre l'intervenant et le public.

→ L'organisation d'une formation pour les conseillers qui ont pris part au projet : la formation a porté sur les différentes méthodes de positionnement et de dialogue à adopter face à un public étranger, avec lequel la barrière de la langue peut constituer un obstacle dans la compréhension des interactions.

## 2 Chaîner les différentes étapes d'un parcours de façon fluide



### Objectifs

- Proposer des parcours chaînés « sans couture » qui regroupent différentes étapes (trop souvent conçues de façon plus segmentées et successives) afin de favoriser la réussite en évitant la démobilité et les délais d'attente :
  - > Parcours complets en amont de la qualification qui regroupe différentes briques : acquisition des compétences de base, 1e compétences numériques, savoir-être, appui à la construction de projets et immersions en entreprise
  - > Sas d'entrée permettant la sécurisation des personnes s'engageant par la suite dans une formation certifiante / qualifiante
  - > Parcours intégrés de la pré-qualification jusqu'à l'acquisition d'une certification / qualification
- Des parcours qui évitent les délais d'attente entre différentes étapes, évitent les ruptures d'approches entre les différentes briques (selon les intervenants), évitent les logiques de « portes fermées » entre deux étapes (pré-requis mal voire pas anticipés)

### Facteurs de réussite

- Travailler sur la complémentarité des approches proposées par les différents intervenants : approche pédagogique, accompagnement, référent commun...
- Anticiper et préparer les étapes suivantes et notamment garantir l'acquisition des « pré-requis »
- Assurer la rémunération en continu pour tout le parcours, sans interruption.
- Adopter des modalités de financement cohérentes avec ces logiques de parcours chaînés en consortium (alors que l'heure stagiaire pousse à segmenter les approches et risque de « figer » les intervenants, la succession des étapes)...

<p><b>Proposer des parcours de formation et des pédagogies différenciés, au plus près des besoins des personnes</b></p>	<p><b>DISPOSITIF AMONT À LA QUALIFICATION</b> Région Bourgogne - Franche-Comté Pacte</p>	
---	--	---

## Porteur

La Région Bourgogne-Franche-Comté a retenu, à l'issue d'un appel à candidatures, des groupements d'organismes de formation chargés de mettre en œuvre des parcours de formation sécurisés et accompagnés destinés prioritairement à des publics éloignés de l'emploi non qualifiés.

Ces groupements proposent un parcours personnalisé, adapté aux besoins de la personne en fonction de son projet professionnel, lui permettant d'acquérir les compétences et/ou les pré-requis nécessaires à un accès à l'emploi ou à une formation qualifiante. Le Dispositif d'accès à la qualification (DAQ) est contractualisé dans le cadre d'une habilitation de service public (SIEG Service d'intérêt économique général).

## Projet

Modulaire et adaptable, le DAQ propose un parcours chaîné, composé de plusieurs briques (qui autrefois se succédaient) :

- L'accueil, la définition d'un projet professionnel et la construction d'un parcours de formation ;
- L'acquisition de compétences complémentaires, lorsque c'est nécessaire, et notamment l'acquisition du socle de connaissances et de compétences de base (référentiel CléA) ;
- L'acquisition des compétences professionnelles et l'approfondissement du projet grâce à des mises en situation professionnelle sur plateaux techniques, des bancs d'essai, des stages en entreprises ou des immersions au sein des programmes qualifiants ;
- Le passage de premières certifications professionnelles liées au métier visé ;
- L'accompagnement par un référent de parcours pendant la formation, pouvant aller jusqu'à 6 mois après la sortie en vue de sécuriser l'entrée en formation ou en emploi.

## Bonne pratique

Le « DAQ » se fonde sur un principe-clé de souplesse et de personnalisation du parcours.

Le contenu du parcours est ainsi adapté à ce qui est nécessaire pour le bénéficiaire, en fonction de ses besoins et son projet, avec une contextualisation des savoirs à acquérir compte tenu de l'activité projetée (exemple : nécessité de décryptage des consignes de sécurité dans le BTP, d'où un accent mis sur la lecture).

Le caractère innovant réside dans une logique de prévention des ruptures de parcours, à travers la mobilisation de pédagogies différenciées, moins classiques que celles employées habituellement. Les organismes de formation qui composent chaque groupement peuvent expérimenter, en variant les modalités pédagogiques tout au long de la mise en œuvre du dispositif. L'objectif est de ne jamais enfermer le demandeur d'emploi dans un parcours figé, non contextualisé, trop général.

Enfin, la synergie entre acteurs – couvrant un large territoire par l'intermédiaire de 21 plateformes régionales de proximité – et la mutualisation des pratiques entre membres de chaque groupement d'opérateurs constituent un véritable « plus » dans la prévention des ruptures de parcours.

Le financement des organismes de formation par habilitation de service public (SIEG) repose sur la juste compensation des coûts de mise en œuvre des obligations de service public et permet le financement de l'accompagnement global sans pénaliser les organismes de formation sur des missions non prises en charge. Il apporte aussi de la visibilité aux groupements grâce à une durée de contractualisation plus longue que dans le cadre des marchés publics (5 ans), ce qui a facilité les investissements sur des nouvelles approches pédagogiques et la construction de liens avec les acteurs du territoire.

<p style="text-align: center;"><b>Concevoir des parcours articulés, de l'acquisition des compétences de base jusqu'aux compétences techniques</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>PARCOURS ITINÉRAIRES COMPÉTENCES</b> Région Grand-Est</p> <p style="text-align: center;">Pacte</p>	
---	--	---

### Porteur

Dans le cadre du Pacte régional d'investissement dans les compétences, la Région Grand Est a souhaité tester de nouvelles approches de parcours, permettant de sortir d'une logique de formations collectives très « formatées » pour privilégier une approche très articulée des différents temps de l'insertion et de l'acquisition des compétences. Ces nouvelles approches sont permises par de nouvelles modalités d'achats de la formation.

### Projet

A travers « Itinéraires compétences », la Région a expérimenté des « Parcours intégrés » déployés par des groupements d'organismes de formation et des partenaires, à la suite d'un appel à projets. Les parcours de formation individualisés, sur-mesure, s'appuient sur un référent de parcours qui en définit, avec la personne, les contours.

### Bonne pratique

Les parcours intégrés répondent aux principes suivants :

- Des parcours de formation individualisés définis en fonction des acquis et des besoins de l'apprenant pour la réalisation d'un projet de formation et d'insertion ;
- Une formation « intégrée » qui permet l'acquisition des compétences techniques nécessaires à la professionnalisation, et des compétences de base, transverses ou comportementales dans un seul et même parcours ;
- La mise en place d'un « Référent de parcours » pour accompagner l'apprenant et lui garantir un parcours fluide, sans interruption et « sans couture » ;

→ Le renforcement du rôle de l'entreprise dans la formation des demandeurs d'emploi, notamment par la mobilisation de l'AFEST comme une modalité innovante d'acquisition des compétences en situation de travail.

La mise en place des parcours intégrés s'appuie de façon expérimentale sur une nouvelle modalité de financement de la formation, l'appel à projets, qui se démarque de l'achat traditionnel de formations collectives « programmées », dans le cadre des Marchés publics. Ce changement permet à la Région de bénéficier d'un dispositif permanent, mobilisant un consortium d'organismes de formation et de prescripteurs, et favorisant la coopération d'acteurs.

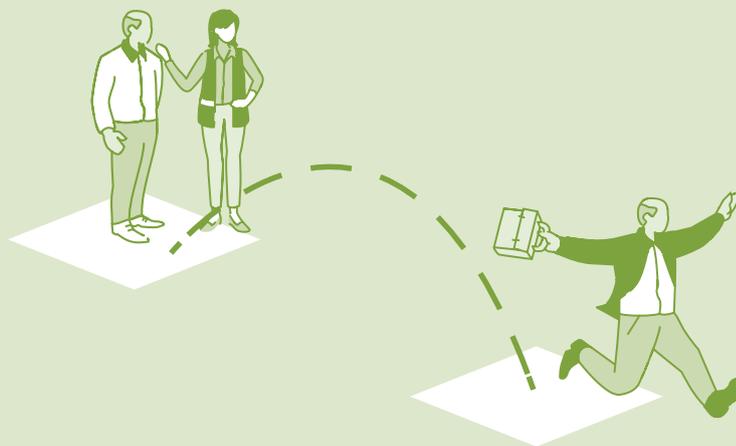
La mobilisation d'un référent de parcours est fondamentale pour éviter que tous les bénéficiaires aient le même accompagnement. Cela demande d'autres compétences que celles proposées traditionnellement, notamment la capacité à diagnostiquer des acquis par rapport à un parcours formatif.

Le référent de parcours est chargé d'assurer :

- un relai entre le positionnement du prescripteur et les organismes de formation qui mettent en œuvre les modules,
- un suivi pendant le parcours de formation,
- un suivi en entreprise (pendant le parcours de formation),
- un suivi de la sortie de formation pour sécuriser la suite de parcours. Depuis le lancement de la dernière programmation, les organismes de formation doivent assurer un suivi des demandeurs d'emploi post formation de 3 mois.

## 3

## Sécuriser particulièrement les transitions et assurer un suivi jusque dans l'emploi



### Objectifs

- Assurer la fluidité des parcours de formation, d'insertion et d'accompagnement en veillant à prévenir ou à défaut limiter autant que possible les interruptions ou les difficultés souvent observées au moment des changements de statuts ou dans les périodes entre les différentes étapes de ces parcours (périodes de recherche d'emploi, formations, stages ou immersions en entreprises, travail salarié, alternance...). Quelques exemples :
  - > Démotivation liée au sentiment de non-coordination entre acteurs, ou de redondance de certaines étapes (répétition du diagnostic de situation par exemple), pouvant entraîner un défaut d'adhésion à l'entrée dans un projet correspondant à une des étapes du parcours.
  - > Fin d'une relation d'accompagnement du fait de la sortie d'un dispositif ou d'un statut, avec absence (ou décalage temporel) de la prise de relais dans le cadre de l'étape suivante.
  - > Difficultés matérielles liées aux conditions de prise en charge différenciées selon les statuts (rémunération, aides diverses...).
  - > Survenue d'aléas en cours de parcours empêchant temporairement de participer à un projet, conduisant souvent à un abandon alors que ce projet demeure pertinent à moyen-terme.
  - > ...
- > *In fine*, limiter les abandons générés par ces difficultés !

### Facteurs de réussite

- Apporter une attention forte au moment de l'entrée dans un dispositif ou projet : expliciter et assurer la bonne compréhension par les bénéficiaires de l'inscription du projet dans leur parcours, et des différentes étapes qui vont suivre.
- Prévoir des modalités d'accompagnement suffisamment souples pour faire face aux aléas rencontrés par les bénéficiaires dans le courant de leur parcours : suspension possible, droit à reprendre l'accompagnement là où on s'en est arrêté ...
- Décloisonner les interventions des professionnels malgré les changements de statuts (par exemple permettre la poursuite d'un accompagnement après une reprise d'emploi).
- Assurer la prise en charge de la personne pendant les périodes « interstitielles »
- Coordonner les interventions des différents acteurs d'un même parcours, assurer une circulation d'information efficace.

<p><b>Faciliter les entrées, sorties, arrêts des parcours</b></p>	<p><b>DISPOSITIF « HABILITATION DE SERVICE PUBLIC : PREMIER NIVEAU DE QUALIFICATION »</b> Région Nouvelle-Aquitaine</p> <p>Pacte</p>	
---	--	---

### Porteur

Le projet est financé par la Région Nouvelle-Aquitaine dans le cadre du déploiement de la stratégie régionale de formation professionnelle, amplifiée par le Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences.

Les porteurs sont des organismes de formation, retenus par la Région dans le cadre d'une habilitation de service public.

### Projet

La Région Nouvelle-Aquitaine met en œuvre depuis 2020 et pour une durée de 3 ans, un parcours de formation à l'intention des personnes en recherche d'emploi les moins qualifiés et rencontrant des difficultés d'insertion et/ou d'apprentissage.

Le programme, déployé dans le cadre d'une habilitation de service public, vise l'obtention d'un premier niveau de qualification sanctionné par une certification reconnue.

Les opérateurs, habilités par la Région, proposent un parcours individualisé comportant un accompagnement à caractère pédagogique, social ou professionnel des actions.

L'habilitation de service public permet de compenser les dépenses des organismes habilités, sur la base des coûts réels. Le financement prend en compte, au-delà de l'acte pédagogique lui-même, des prestations d'accompagnement définies en fonction des besoins de la personne.

Déployée sur l'ensemble du territoire de Nouvelle-Aquitaine, cette « Habilitation de Service Public (HSP) Premier Niveau de Qualification » concerne 7 familles professionnelles.

### Bonne pratique

Sans sélection à l'entrée, avec un accompagnement renforcé dans certaines situations, l'organisme habilité doit proposer un parcours adapté à chacun.

Le parcours chaîne plusieurs actions :

→ Des actions de diagnostic/positionnement permettant la construction de parcours individualisés ainsi que les actions de confirmation ou un affinement du projet professionnel.

→ Des actions de remise à niveau si nécessaire

→ Des actions de formation permettant de préparer l'obtention d'une qualification professionnelle sanctionnée par une certification inscrite au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) et reconnue par la Région comme permettant l'accès à l'emploi durable.

→ Des modules transversaux, à mobiliser selon le projet et le profil de l'utilisateur, favorisant une meilleure insertion pour occuper l'emploi visé.

→ L'accès des stagiaires à l'hébergement et à la restauration.

→ Des actions visant à proposer un accompagnement renforcé tout au long du parcours (santé, emploi, mobilité ...) en lien avec les structures compétentes (tels que les prescripteurs, les CCAS...). Les parcours sont organisés en entrées et sorties permanentes (ou à défaut sous forme d'entrées cadencées) pour éviter de longs délais d'attente à l'entrée dans le parcours (on n'attend pas le mois de septembre pour démarrer le parcours).

Les parcours peuvent durer jusqu'à 24 mois maximum.

Afin de sécuriser les parcours des bénéficiaires, l'habilitation de service public organise la possibilité de suspendre la participation à la session, pendant une durée maximale de 6 mois, afin de pouvoir s'adapter à des aléas ou événements empêchant temporairement les personnes de poursuivre leur formation, et leur permet de la reprendre une fois ces aléas réglés.

Sécuriser le parcours  
grâce à un  
accompagnement  
maintenu pendant  
les périodes  
interstitielles

« PRÉPA »  
ET ACCOMPAGNEMENT  
SÉCURISÉ  
Région Bretagne

Pacte



## Porteur

Le projet est initié par la Région Bretagne dans le cadre du Pacte régional d'investissement dans les compétences.

Intégré à l'offre « Prépa » (du programme régional de formation) qui propose un parcours complet de proximité en 3 volets pour préparer l'entrée en formation qualifiante, il est porté par des organismes de formation qui s'associent à des professionnels de l'accompagnement.

## Projet

Afin d'assurer une continuité de parcours pour des personnes dont le projet professionnel validé dans le cadre d'une PREPA nécessite l'obtention d'une qualification dont la formation ne démarre pas immédiatement, la Région Bretagne a expérimenté le maintien de l'accompagnement durant les périodes « interstitielles », c'est-à-dire les périodes d'attente entre deux étapes :

- Éviter les ruptures de projet à l'issue de la PREPA, en raison d'une date d'entrée en formation qualifiante trop éloignée et sécuriser le parcours de la personne pendant cette période interstitielle ;
- Garantir un accès effectif à la formation qualifiante et garantir les conditions de réussite à la qualification, grâce à un accompagnement renforcé.
- Conserver une dynamique dans le parcours des personnes.
- Il s'adresse à des stagiaires, volontaires, à l'issue d'une PREPA, pour lesquels :
- la mise en œuvre de leur projet passe par une formation qualifiante,
- l'accès à cette formation nécessite des étapes préalables, et notamment un accompagnement individualisé.

Initialement destiné aux jeunes suivis par une mission locale, l'accompagnement a été progressivement ouvert

à de nouveaux publics, notamment ceux en cumul de fragilités : bénéficiaires de l'obligation d'emploi, bénéficiaires du RSA, demandeurs d'emploi de longue durée avec un focus sur les familles monoparentales.

## Bonne pratique

Le maintien de l'accompagnement pendant cette période intermédiaire prend la forme suivante ;

- Un accompagnement réalisé par un binôme (formateur et conseiller professionnel) pour une complémentarité d'expertise ;
- Des actions définies selon le besoin : périodes d'immersion (sur plateaux techniques qualifiants, en entreprise), remise à niveau, actions pour lever les freins à la mobilité, à la garde d'enfant...
- Le statut de stagiaire de la formation professionnelle est conservé pendant cette période.

Cet accompagnement peut durer jusqu'à 6 mois.

Un contrat tripartite stagiaire – organisme de formation – structure d'accompagnement précise les modalités de suivi et les actions à réaliser et une aide forfaitaire est versée à l'organisme de formation pour financer son intervention (avec, le cas échéant, une convention financière d'objectifs avec la structure d'accompagnement).

Le projet repose sur un modèle d'accompagnement co-construit avec les professionnels de l'accompagnement – missions locales, Cap emploi, Pôle emploi et Départements – et les organismes de formation.

Il nécessite un partenariat étroit et construit au niveau local pour le repérage des bénéficiaires pendant la formation PRÉPA et la mise en œuvre d'un accompagnement qualitatif à l'issue de la PRÉPA.

Lorsque ces éléments sont réunis, l'accompagnement à la qualification constitue un véritable levier à la sécurisation du parcours. L'entrée en formation est deux fois plus importante pour les stagiaires ayant suivi un « accompagnement à la qualification » comparativement à ceux ayant quitté la PRÉPA sans cet accompagnement.

## Favoriser les sorties en contrat en travaillant avec les entreprises

### GRAINES DE PÂTISSIER

Fondation Valrhôna

Appel à projets  
Prépa apprentissage



Guadeloupe

### Porteur

La Fondation Valrhôna est une entreprise comprenant 800 salariés, spécialisée dans la production et la vente de chocolats tant aux particuliers qu'aux professionnels. Le projet se base sur la collaboration entre trois acteurs de secteurs différents et aux expertises complémentaires :

- Le Fonds Solidaire Valrhôna, qui pilote l'action au niveau national, s'appuie sur l'expertise et le réseau de professionnels de la gastronomie de son fondateur,
- Les Écoles de la 2<sup>e</sup> Chance, qui coordonnent en local et apportent leurs compétences dans l'accompagnement des jeunes,
- Les centres de formation qui mettent à disposition leur expertise en formation pâtissière et intègrent ensuite les jeunes en CAP.

### Projet

Graine de pâtissier est une prépa apprentissage sectorielle, préparant des jeunes ayant un niveau de formation inférieur au bac aux métiers de la pâtisserie. Le projet s'appuie sur un partenariat direct avec les Ecoles de la Seconde Chance (E2C) qui permet à la fois le sourcing et le suivi des jeunes sur le volet social.

### Bonne pratique

La valeur ajoutée du projet réside dans la dimension partenariale. Dans chaque territoire, trois acteurs apportent leur expertise pour répondre au mieux aux besoins de chaque jeune :

- Un accompagnement de la Fondation Valrhôna qui apporte le réseau de professionnels et le contenu chocolat et matériel ;

- Un accompagnement "métier" grâce à des stages et des journées d'immersion en Centre de formation afin que le jeune se projette dans une entreprise et dans un établissement à la rentrée ;
- Un accompagnement par le Réseau des Ecoles de la 2<sup>e</sup> Chance qui permet un suivi quotidien sur les plans administratif, logistique, financier et humain pour lever les freins à l'embauche.

Ce modèle tripartite fonctionne bien. Chaque acteur a une bonne connaissance du territoire et est en lien avec de nombreuses entreprises du fait de leur activité traditionnelle. La construction de ce partenariat est le critère qui permet de choisir un territoire de déploiement du dispositif. Il faut ainsi que :

- L'E2C accueille un nombre suffisant de jeunes ;
- L'organisme de formation partage les valeurs communes à l'E2C et au Fonds Solidaire Valrhôna ;
- Les deux établissements ne soient pas trop éloignés géographiquement.

Un des facteurs de réussite est que le porteur national passe un temps conséquent à construire les partenariats locaux. Cette approche permet au porteur de projet à la fois de garantir un parcours adapté aux jeunes, et de répondre aux attentes des clients de l'entreprise Valrhôna : quand un client cherche un apprenti, l'entreprise peut orienter des jeunes en garantissant un suivi et un profil bien préparé aux attentes.

Les jeunes n'ont pas l'obligation de s'orienter vers ce secteur de la chocolaterie ; ils découvrent les métiers. Dans cette logique, l'accompagnement par les E2C est fondamental car un jeune ne poursuivant pas son parcours dans le secteur de la pâtisserie continuera à être accompagné par l'E2C. De fait, il n'y a pas de rupture de parcours et donc une continuité de l'accompagnement.

## Proposer un suivi après l'embauche aux bénéficiaires et aux employeurs

**ADVENTUS**  
Défis Emploi Pays de Brest  
Appel à projets  
Intégration professionnelle  
des réfugiés



### Porteur

Le projet Adventus est porté par Défis Emplois Pays de Brest, opérateur territorial issu du regroupement, en 2019, du PLIE et de la Maison de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. Il intervient sur l'ensemble du territoire du Pays de Brest (pôle métropolitain regroupant 103 communes et 7 EPCI).

### Projet

Le projet Adventus est un dispositif d'accompagnement socio-professionnel destiné aux bénéficiaires de la protection internationale et aux demandeurs d'asile de plus de 6 mois. Il se compose de 3 grandes étapes :

- Un diagnostic partagé et la construction d'un projet professionnel ;
- Une médiation intermédiaire visant à accompagner le bénéficiaire dans toutes les démarches nécessaires à une insertion professionnelle durable et à le mettre en relation avec les interlocuteurs dédiés ;
- Une médiation « entreprise » ayant pour objectif d'accompagner le bénéficiaire de manière très opérationnelle vers et dans l'entreprise.

Le dispositif ne s'inscrit pas dans une logique de parcours linéaire, mais se déploie autour d'un bouquet d'actions possibles qui s'enclenche en fonction des besoins de la personne et des opportunités, sur une durée maximale de 24 mois. Un parcours individualisé et adapté est construit avec chaque personne accueillie.

Tous les aspects liés au retour à l'emploi sont travaillés : mobilité vers l'emploi, garde d'enfants, maîtrise de la langue (approche linguistique « métiers »), outils numériques, formation, valorisation de l'expérience professionnelle antérieure, souhaits et projections professionnels de la personne.

L'équipe du projet s'appuie sur de nombreux partenaires pour réaliser un accompagnement complet : les structures de primo-accueil spécialisées dans l'accompagnement des réfugiés sur le Pays de

Brest (COALLIA, ADOMA), les partenaires « prescripteurs » (Pôle Emploi, le Conseil Départemental du Finistère...), les structures d'accueil locales et d'action sociale présentes sur les intercommunalités du Pays de Brest (CCAS, Maisons des Services au Public, structures petite enfance, bailleurs sociaux,...), le réseau des entreprises, des structures de l'insertion par l'activité économique et des organismes de formation déployé par Défis Emplois, ...

### Bonne pratique

L'un des principes-clés d'Adventus est d'aller très vite vers des propositions d'emploi en évitant autant que possible de passer par le CV. En conséquence, la médiation avec les entreprises est essentielle pour lever les « a priori » et les freins potentiels relatifs à l'accueil de réfugiés, et notamment lorsqu'ils ne parlent pas ou peu la langue française. L'intervention de médiation se situe aussi bien au niveau des entreprises (prospection directe, sensibilisation à l'insertion professionnelle d'un réfugié) que des réfugiés (accompagnement dans les démarches en direction des entreprises, élaboration et ajustement du projet professionnel).

Plusieurs actions sont déployées dans ce volet de médiation : des matinales entreprises, des cafés rencontres avec des entreprises, un système de parrainage par un employeur partenaire, une médiation spécifique sur les offres d'emploi (accompagnement à la mise en relation).

Ce volet intègre également un suivi post-insertion professionnelle, permettant de sécuriser et consolider l'intégration dans l'emploi. L'équipe, composée de 2 référents de parcours et 1 médiateur entreprises, accompagne à la fois le réfugié et l'entreprise après une embauche. Elle contacte régulièrement l'entreprise et le jeune pour éviter les situations de crispations ou d'incompréhensions mutuelles, et pour lever les freins potentiels.

Ce suivi peut se poursuivre pendant 6 mois après l'embauche. Cette situation est définie comme l'une des modalités de sortie positive du projet.

## 4

## Individualiser les parcours et prévoir des modalités d'engagement des personnes adaptées à leur situation



### Objectifs

- Partir des besoins spécifiques et différenciés, des aspirations et des attentes de chaque personne pour adapter le parcours d'accompagnement (nature des composantes et besoins pris en charge, modalités d'accompagnement charge : type et rythme de contacts, approche individuelle et/ou collective, etc.).
- Adapter le déroulement du parcours au rythme de progression de chacun, au fil de l'avancement du projet.
- Conforter la perception des bénéficiaires sur la pertinence du projet, et éviter des phénomènes de démotivation ou d'abandon qui découlent d'approches trop uniformes et/ou linéaires : les approches qui ne prennent pas suffisamment en compte leurs besoins particuliers ou leur progression (tout le monde ne progresse pas au même rythme que les autres) engendrent des risques de « décrochage » par rapport au reste du groupe.

### Facteurs de réussite

- Pouvoir s'appuyer sur un diagnostic initial finement individualisé des besoins et du projet des bénéficiaires.
- Proposer une ingénierie de parcours suffisamment souple et adaptable, dans ses composantes, dans son format, son rythme et sa durée. Ce facteur suppose une forme de modularisation des « briques » et séquences de travail qui actionnent les différents aspects du projet de façon différenciée selon les besoins et le rythme de progression des participants, souvent en segmentant les bénéficiaires selon des profils de besoins relativement proches et en proposant un parcours adapté à chaque groupe.
- Disposer des ressources et compétences suffisantes de dimensionnement et de capacité à traiter parallèlement différents sujets et problématiques, pour proposer des configurations de parcours différenciées selon les besoins des bénéficiaires, ou groupes de bénéficiaires avec des besoins proches. Cela suppose de bien penser la taille critique du projet.

Calibrer le parcours,  
son suivi et  
accompagnement  
à chaque personne

PARCOURS EXPÉRIENCE 3D  
UNMFREO

Appel à projets  
100% inclusion



## Porteur

L'Union Nationale des Maisons Familiales Rurales d'Education et d'Orientation (UNMFREO) réunit 430 associations locales. Chaque Maison familiale rurale (MFR) est un groupement qui associe les parents, les maîtres de stage ou d'apprentissage et les équipes éducatives dans une dynamique de projet au service des territoires. Leur mission est d'accompagner les jeunes et les adultes dans leurs projets de formation et de participer au développement des territoires et des métiers.

## Projet

Parcours Expérience 3D est porté par 39 associations et centres de formation professionnelle des MFR, en partenariat avec l'ANFRA (Association nationale de formation et de recherche du réseau des MFR), l'ANLCI, OPCALIA et le cabinet André Chauvet Conseil.

Il vise à remobiliser et accompagner vers l'emploi et l'activité durable un public de jeunes peu qualifiés ou de demandeurs d'emploi de longue durée, résidant dans des territoires ruraux et des QPV. Le projet propose un parcours intégré, sous la forme d'un « itinéraire » défini en fonction de leurs acquis et de leurs aspirations.

## Bonne pratique

Le projet s'illustre par la mise en place de parcours intégrés sur-mesure, articulés autour de trois dimensions.

→ Le parcours Perso (dimension individuelle) qui intègre :

- des démarches à visée culturelle, artistique ou sportive visant le bien être, l'épanouissement et la reconquête de l'estime de soi (remobilisation),
- un accompagnement à la levée des freins à l'accès à l'emploi (démarches administratives dématérialisées; garde des enfants; solutions de mobilité...),
- la reconnaissance des compétences acquises ou l'acquisition de nouvelles compétences dans la perspective d'une certification (CléA ou d'autres certifications professionnelles),

- l'accompagnement à la construction d'un projet professionnel.

→ Le parcours Co (dimension collective)

- Il permet aux jeunes de nouer ou renouer des liens sociaux et favorise l'engagement dans le programme, alors que certains d'entre eux, surtout en ZRR, sont très isolés.

- À cet effet, des ateliers thématiques sont organisés (cuisine par exemple).

→ Le parcours Pro (dimension professionnelle)

- Ce parcours prend la forme d'une immersion professionnelle progressive, via des stages ou des séquences de formation en situation de travail, organisés de manière individuelle ou collective au sein d'entreprises volontaires.

- Un accompagnement de proximité associant des référents-tuteurs est prévu jusqu'à l'entrée dans un emploi et l'intégration en entreprise ou l'activité durable,

Chaque parcours se traduit en plan d'action personnalisé qui fait l'objet d'un contrat d'engagement réciproque et comprend des modules, des activités, des rendez-vous, le tout rythmé par un calendrier dédié.

Le fil d'Ariane est assuré par le référent de parcours. Il est le garant de la continuité du parcours.

- Une fois le contrat d'engagement signé, le référent rencontre chaque semaine ou au moins tous les 15 jours les personnes accompagnées pour leur proposer des ateliers.

- Le suivi se poursuit sur un rythme régulier tout au long du parcours

- Il se prolonge à l'issue du parcours lui-même, puisque le référent MFR rencontre chaque personne les 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> mois suivant la sortie du programme. Afin de prévenir les ruptures, le lien avec les prescripteurs est assuré.

Voir également sur ce projet la fiche p. 59

## Intégrer de la souplesse dans les parcours d'insertion

#DÉMARRE TA STORY  
CMA79

Appel à projets  
Prépa apprentissage



### Porteur

Les Chambres de métiers et de l'artisanat (CMA) sont des établissements publics à caractère administratif de l'État assurant, pour les artisans, les apprentis et les organisations professionnelles de l'artisanat, une mission de formation, de conseil, d'immatriculation des entreprises et de représentation auprès des pouvoirs publics.

### Projet

La Prépa apprentissage « #Démarre ta story » est portée par la Chambre des métiers et de l'artisanat des Deux-Sèvres (CMA79). L'initiative du projet est venue de la direction de la CMA79, en réponse au double constat de la faible attractivité des formations en apprentissage, et du besoin d'accompagnement renforcé et d'appui à l'acquisition des savoirs de base pour certains jeunes particulièrement éloignés du monde professionnel.

La Prépa apprentissage a ainsi vocation à :

- Remobiliser des jeunes qui se sont éloignés du système scolaire ;
- Permettre à des jeunes, aujourd'hui insuffisamment préparés, de réussir leur entrée en apprentissage dans des secteurs ou métiers à forts besoins de recrutement ;
- Contribuer à la réduction des ruptures en contrat d'apprentissage ;
- Sécuriser l'élaboration du projet et mieux préparer le parcours en apprentissage, pour en garantir la réussite.

Le projet qui ambitionne d'accueillir 240 jeunes sur 4 ans est déployé sur deux sites : à Niort et à Parthenay. L'action se déroule au sein des CFA de la CMA, ce qui permet aux bénéficiaires d'observer et d'utiliser les plateaux techniques, et facilite la projection dans une formation en apprentissage.

Chaque promotion est constituée de 20 jeunes.

Les ateliers de remise à niveau et l'accompagnement professionnel sont assurés par des formateurs spécialisés, issus des champs de l'insertion et du conseil en évolution professionnelle. L'animation des temps de formation se distingue des cours « classiques » : interactivité, travaux en sous-groupes, personnalisation forte afin de permettre à chaque jeune d'avancer à son rythme, avec une grande souplesse sur le programme d'ateliers.

### Bonne pratique

Les parcours au sein de la Prépa sont articulés autour de « sas » de 13 semaines (dont 8 semaines en CFA et 5 semaines en stage), qui sont renouvelables 2 fois. Ce système de « sas renouvelables » offre un certain nombre d'avantages :

- Chaque sas requiert un engagement relativement court (3 mois environ), ce qui est permis au jeune d'avancer dans son parcours et de maintenir sa mobilisation et son implication tout au long de la période (ces derniers ayant davantage de facilités à se projeter sur une période courte).
- À l'issue de chaque sas, un entretien permet de déterminer si le jeune souhaite et peut renouveler son inscription dans un nouveau sas (le renouvellement n'est pas garanti). Dans le cas où une poursuite de parcours n'apparaît pas souhaitable, ce format permet de mettre un terme au parcours sans que cela soit vécu comme un échec par le jeune, et de le réorienter vers une solution plus appropriée.

Dans les faits, les durées de parcours sont extrêmement variables : elles peuvent aller de 15 jours, pour des jeunes qui auraient trouvé une solution très vite, à 39 semaines. Cette souplesse constitue un facteur qui limite les ruptures, et permet des transitions fluides dans les parcours.

## 5 Désigner un référent fil rouge du parcours



### Objectifs

- Créer une relation de confiance forte entre la personne accompagnée et son « coach » ou référent pour le rendre acteur de son parcours et l'aider à évoluer en se saisissant des outils et opportunités proposés dans le cadre du projet
- Assurer le suivi du parcours, comme fil rouge et point de référence pour
  - > prendre en compte ses besoins spécifiques et (co)définir le parcours individualisé
  - > l'accompagner dans ses démarches
  - > adapter le parcours en cours de route si nécessaire, ajouter ou intercaler de nouvelles actions utiles à sa progression...
  - > faire le lien avec les autres intervenants du parcours.

### Facteurs de réussite

- Créer une relation de confiance, prendre en compte les besoins, partir de ce qui valorise la personne et lui « parle », savoir analyser ses difficultés et agir vite sur ce qui le préoccupe mais aussi projeter la personne vers son devenir.
- Garantir un suivi individualisé, ce qui suppose de pouvoir effectivement mobiliser la même personne tout au long du parcours et renvoie aux tailles de portefeuille.
- Savoir interagir avec les autres intervenants (du consortium mais aussi les acteurs du territoire) pour faciliter les démarches et les suites de parcours.
- Travailler sur la posture du référent et former les référents ou « coachs », développer des temps d'échanges de pratiques et de professionnalisation entre acteurs du consortium...

Rendre durable  
une relation  
d'accompagnement  
grâce aux « révélateurs  
de talent »

RÉALISE TES RÊVES  
Institut Catholique de Lille

Appel à projets  
100% inclusion



## Porteur

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

## Projet

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

## Bonne pratique

L'accompagnement est assuré par un référent appelé « révélateur de talent », dont la posture vise à installer une relation d'accompagnement personnalisée, intensive et durable.

Fil rouge du parcours global et interlocuteur privilégié de la personne (appelée « talent ») dans la durée, il fait le lien avec des ressources spécialisées, notamment une cellule de levée des freins périphériques (assistante sociale, psychologue...) ou un référent pédagogique dès

lors qu'on est sur des objectifs spécifiques à certains apprentissages. Il peut aussi proposer et faciliter l'accès à un accompagnement plus introspectif de type bilan de compétences « flash » assuré par un opérateur spécialisé, qui intervient sur un registre de coach.

Pour jouer ce rôle exigeant, le révélateur de Talents a un portefeuille réduit : 15-20 personnes en file vraiment active (et autour de 40-50 si on intègre des personnes avec lesquelles le lien est plus distendu), . Cela permet un accompagnement très individualisé, et un suivi intensif avec en théorie au moins un contact téléphonique par semaine.

Certains révélateurs ont pu organiser des tournées de terrain pour aller à la rencontre des Talents à proximité de chez eux, avec des permanences dans des lieux relais par exemple.

Un des enseignements de l'expérimentation est que l'étape de sourcing, tout comme la première demi-journée de l'entrée dans le parcours (« comptoir des opportunités ») ne doivent pas être séparés de l'accompagnement proprement dit. Il semble utile que le sourcing soit assuré par ceux qui accompagnent, afin qu'ils soient porteurs de solutions dès l'étape d'« aller vers, puis qu'ils soient présents lors du premier atelier, afin d'installer une relation individuelle avec les « talents », en étant attentifs à la qualité de la relation qui s'instaure.

Le fait que les « révélateurs de talents » s'inscrivent dans une posture de facilitation et se sentent engagés par la promesse faite aux « talents » constitue un puissant moteur pour challenger toute l'équipe, pousser le projet à s'adapter et le tirer vers le haut.

## Faciliter l'expression des besoins grâce à des coachs

**DEST'1**  
Vitamine T  
Appel à projets  
100% inclusion



### Porteur

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

### Projet

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

### Bonne pratique

L'accompagnement s'appuie sur deux grands principes :

- Le décroisement des acteurs en intervenant sur toutes les problématiques rencontrées ;
- L'approche sur-mesure de l'accompagnement.

Le point central pour articuler ces deux principes est la présence d'un coach en qualité d'interlocuteur unique. C'est le pivot de la relation. Chaque hub comprend 2 coachs pour faciliter l'animation de temps collectifs et assurer une continuité pendant des périodes de congés ou d'absence de l'un des coachs.

Le principe de l'accompagnement est d'agir très vite sur le sujet qui est important pour la personne. Beaucoup de personnes sont empêchées d'aller vers l'emploi car elles sont préoccupées par d'autres problèmes plus urgents. Il faut les lever au préalable, quel que soit le type de difficulté. Par exemple, pour un jeune squatteur, l'urgence était de nourrir son chien. Une fois cela fait, il a été possible de parler avec lui pour évoquer la santé et d'autres questions sociales. Le rôle du coach est donc central, pour identifier la problématique et créer ensuite la relation de confiance qui permet de construire un accompagnement adapté et acceptable pour la personne.

Dans la majorité des cas, le travail porte en premier lieu sur du social. Les personnes viennent pour des problèmes de logement, de santé ou de situation familiale. En réglant cela, les personnes se disent qu'elles peuvent agir sur leur situation. Pour que cela fonctionne, le facteur clé réside dans la réactivité : Les rendez-vous sont fixés pour le lendemain.

Il n'y a aucun passage imposé dans les modalités d'accompagnement, les parcours sont donc tous différents. Certaines personnes seront vues tous les jours, d'autres une fois par mois. Dest'1 se donne 15 mois pour parvenir à une situation d'emploi pour ces personnes. En général, il y a beaucoup de contacts les 3-4 premiers mois, puis les temps d'échange s'espacent (notamment dans l'attente de retour sur les dossiers déposés). S'ils trouvent un emploi, les personnes accompagnées ne sont pas sorties pour autant de l'accompagnement, elles restent accompagnées pour 15 mois quoi qu'il arrive.

Ce projet permet de travailler sur le vrai enjeu qu'est le maintien en emploi. Le changement de situation avec la signature du contrat de travail peut poser des difficultés. Le coach peut alors faire de la médiation avec l'employeur et poursuivre ainsi l'accompagnement.

## 6 Développer les capacités d'accompagnement en interne



### Objectifs

- Elargir le périmètre de l'accompagnement et les capacités d'intervention des structures porteuses du projet, pour couvrir autant que possible les différents besoins et difficultés rencontrés par les publics :
  - > travail sur le projet professionnel,
  - > acquisition de compétences comportementales ou professionnelles,
  - > travail sur la confiance en soi,
  - > travail la levée des freins sociaux ou connexes (santé, logement, mobilité...).
- Etre, en conséquence, capable de proposer en interne un parcours d'accompagnement global, prenant en charge, en parallèle ou de façon articulée, les différents besoins, plutôt que de devoir solliciter différents acteurs ou dispositifs non coordonnés, source de démotivation potentielle (allongement de la durée des parcours, caractère heurté, redondance de certaines étapes...).

### Facteurs de réussite

- Développer les compétences, pratiques et postures professionnelles des intervenants mobilisés pour accompagner les publics, qu'il s'agisse de référents uniques proposant directement un accompagnement global, ou de professionnels d'équipes pluridisciplinaires.
- Organiser l'orientation vers d'autres acteurs pertinents, pour des besoins spécifiques que le porteur de projet ne peut prendre en charge directement.
- Développer des outils favorisant la continuité des parcours et la fluidité des échanges d'information entre les acteurs du parcours (professionnels, et parfois leurs partenaires et les participants eux-mêmes).

**Diversifier les profils de l'équipe d'accompagnement pour améliorer les parcours**

**TEAME**  
Plateforme i / Groupe SOS

Appel à projets  
100% inclusion



## Porteur

Teame est porté par Plateforme i, structure du Groupe SOS dédiée au développement de projets d'inclusion dans l'emploi. Plateforme i porte également une activité de recrutement inclusif, pour accompagner les organisations à inclure des personnes issues de dispositifs d'insertion dans toute la France.

Le Groupe SOS est un groupe associatif, leader de l'entrepreneuriat social en Europe. Il regroupe 650 associations, entreprises sociales et établissements, dont plusieurs participent au consortium réuni par Plateforme i pour ce projet.

## Projet

Teame est un programme de remobilisation, une « 1ère marche » vers l'emploi ou la formation en direction de jeunes âgés de 16 à 25 ans peu ou pas qualifiés ni en emploi, ni en formation, ni en étude.

A travers une pédagogie active qui favorise l'apprentissage par l'action, 10 à 12 jeunes créent et gèrent tous les aspects d'un projet collectif d'initiation à l'entrepreneuriat, pendant 10 semaines, tous les jours du lundi matin au jeudi après-midi.

Ils découvrent le monde du travail de manière positive et acquièrent des savoirs de base essentiels pour le monde professionnel.

Teame a pour ambition de ne pas séparer l'action et l'analyse : ce sont les jeunes qui font, réfléchissent et décident dans un cadre favorisant des pratiques d'autogestion, et l'émergence ou l'acquisition de savoirs expérientiels. Ces savoirs sont nommés et traduits en compétences pour nourrir la confiance en soi et la capacité de projection de chaque jeune, essentielle dans l'élaboration d'un projet d'insertion socioprofessionnelle.

## Bonne pratique

Si les bénéficiaires du projet Teame ont eu des parcours scolaires et/ou personnels difficiles, leurs situations individuelles sont souvent très différentes, tout comme les freins qu'ils rencontrent pour (re)trouver le chemin de l'emploi et de la formation. Certains sortent du système de l'Aide Sociale à l'Enfance, d'autres sont arrivés récemment en France comme mineurs non accompagnés, certains ont un statut de réfugié, d'autres encore ont fait l'objet de mesures de protection de la Protection Judiciaire de la Jeunesse, etc.

Afin de comprendre les problématiques spécifiques rencontrées par les bénéficiaires et de pouvoir trouver les solutions les plus pertinentes pour y répondre, Plateforme i a choisi de diversifier les profils qu'elle recrute dans l'équipe du programme Teame.

Celle-ci est aujourd'hui composée de personnes ayant des compétences complémentaires :

- anciens éducateurs spécialisés,
- personnes ayant des connaissances sur des problématiques spécifiques rencontrées par les jeunes (troubles psychiques, droit des étrangers et de l'asile, et notamment connaissance précise des textes et relations bilatérales entre la France et les pays d'origine...),
- référents pédagogiques, et experts en pédagogies actives,
- spécialistes de l'accompagnement socio-professionnel, etc.

Cette évolution des équipes a nécessité de profonds ajustements en interne de Plateforme i :

- redéfinition et stabilisation des métiers, dont en particulier ceux désormais intitulés « référent pédagogique » et « chargé d'accompagnement socio-professionnel »,
- évolution des profils recherchés lors du recrutement des salariés,
- formation régulière des équipes, pour leur permettre de déployer le cadre d'intervention établi puis mis à jour par l'équipe de direction du programme.

## Former les intervenants au nouveau positionnement de 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, 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.

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

### Bonne pratique

Chaque personne accompagnée est suivie par 3 référents aux compétences complémentaires : des chargés d'accompagnement socio-professionnel, des référents formations et des coaches. Ils s'appuient sur des dynamiques individuelles et collectives pour remobiliser les personnes.

Cette approche personnalisée de l'accompagnement a nécessité d'adapter l'organisation :

→ Recruter & former une équipe pluri-disciplinaire à même de répondre à l'ensemble des besoins des personnes accompagnées

→ Avoir un cadre méthodologique et de communication qui soit clair.

Dans ce contexte, les pratiques suivantes ont pu être mises en place :

→ Un recrutement des intervenants / coach sans CV et sur cas pratique/immersion

Développé par BimBamJob, il permet de mettre l'accent davantage sur la posture des personnes que sur leur passé professionnel. Ce mode de recrutement permet de réunir une grande variété de parcours, issus des sciences humaines au sens large (RH, psychologues, management, sciences sociales, communication, etc.), de l'humanitaire et de l'éducation, du monde de l'entreprise, etc.

→ Une formation initiale poussée des intervenants

Chez BimBamJob, la formation se structure autour de 4 principes pédagogiques, elle définit la posture des accompagnants et comprend des temps théoriques et des mises en pratique supervisées par des coaches seniors et un management de proximité. Chez Ares, le projet est suivi par une responsable de la méthodologie sociale afin de favoriser le partage de bonnes pratiques entre les équipes et de garantir la mise en place de la méthodologie sociale et professionnelle du programme.

→ Une analyse régulière des pratiques et de leur impact

La méthodologie appliquée fait l'objet d'évaluations régulières par les pairs et évolue par le biais d'un apprentissage en continu formalisé lors de temps de partage comme les Groupes d'Analyses de Pratiques Professionnelles (GAPP) et validé par l'analyse des données statistiques d'accompagnement.

→ Un cadre d'accompagnement structuré

Un cadre précis d'intervention est structuré par le biais du logiciel Horizon, développé par BimBamJob, qui guide l'accompagnement au quotidien. A la suite d'un diagnostic de situation, chaque bénéficiaire se voit proposer un parcours spécifique en fonction de son profil et de ses besoins.

*Voir également sur ce projet la fiche p. 58*

## 7

## Créer des dynamiques de territoire, décloisonner les interventions et structurer des partenariats



### Objectifs

- Apporter des réponses adaptées et pertinentes aux besoins ou difficultés qui ne peuvent être prises en charge directement par le porteur de projet, en activant les solutions et ressources mobilisables auprès des partenaires du territoire.
- Favoriser la continuité des parcours par la coordination d'intervenants différents dans le cadre d'un accompagnement global et décloisonné.

### Facteurs de réussite

- Etablir un diagnostic initial des dispositifs et offres de services mobilisables sur le territoire et pouvant répondre aux besoins des publics pris en charge par le projet.
- Présenter le projet aux partenaires du territoire, porteurs de ces dispositifs et offres de services, et assurer la bonne compréhension de la plus-value du projet et de son positionnement dans l'écosystème des acteurs emploi-formation-insertion du territoire.
- Développer des organisations (et des outils) favorisant la coordination et la complémentarité des interventions entre partenaires : échanges d'informations, modalités d'orientation des publics vers les acteurs du territoire voire pratiques de coordination des parcours associant directement les partenaires.

<p style="text-align: center;"><b>Décloisonner l'intervention des partenaires</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FIL VERS ACPM</b></p> <p style="text-align: center;">Appel à projets Intégration professionnelle des réfugiés</p>	
---	---	---

## Porteur

Le projet « Fil vers » est porté par l'ACPM, implantée depuis 1958, dans le Sud-Est de la France. L'ACPM propose une offre de formation et d'accompagnement et porte de nombreux projets en faveur de l'emploi durable (Inclu'Pro Formation, AGIRE+, ...), de la formation dans les secteurs en tension (socle de compétences, restauration, bâtiment, logistique, ...) et de l'action sociale (parcours d'accès la santé, parcours en communication interculturelle, accompagnement logement, ...), témoignant ainsi de réelles compétences dans l'approche multidimensionnelle de l'accompagnement des publics fragiles.

## Projet

Le Projet « Fil vers » est un dispositif d'accompagnement global et multidimensionnel associant des méthodes de médiation sociale et de médiation active à l'emploi pour faciliter l'accès à l'emploi des personnes réfugiées. Le projet s'inscrit principalement dans une incitation au décloisonnement des interventions des professionnels impliqués dans l'accueil, l'accompagnement et la formation des personnes réfugiées et la création de coopérations avec les acteurs économiques.

Le projet comprend deux volets distincts pour des parcours d'une durée maximale de 18 mois :

- Un diagnostic détaillé permettant d'identifier les besoins de la personne, de reconnaître et valoriser ses compétences : co-construction du parcours et la gestion à travers une plateforme collaborative
- Des parcours combinant de manière synchrone un suivi individualisé et une palette de services : médiatisation des démarches sociales, participation à des activités culturelles, développement des compétences (formations linguistiques et formations modulaires techniques des métiers) et des passerelles vers l'emploi via des immersions professionnelles en entreprise, des plateaux techniques et des mises en relation en entreprises.

## Bonne pratique

Le projet s'illustre par une forte dimension collaborative entre les partenaires (ACPM, SARA LOGISOL, INSTANTS VIDEO, IRFEDD, FORMATION & MÉTIERS). Chacun a des compétences différentes pour une complémentarité optimale, ce qui permet de proposer une gamme complète d'accompagnements aux bénéficiaires.

Partant de l'existant et des savoir-faire de chaque structure, le projet « Fil vers » assure la mise en commun des compétences des membres du consortium, qui sont mobilisées « à la carte » par les bénéficiaires en fonction de leurs besoins. A cette fin et pour les besoins de la réalisation du projet, les partenaires ont conclu un accord de consortium qui formalise cette mise en synergie de leurs offres de services.

Tout au long de son parcours et dans le cadre de son suivi, le bénéficiaire mobilise une palette de 8 services, construite sur la base des compétences et offres de services des membres du consortium et de leurs partenaires. Les actions se déclinent en ateliers thématiques collectifs, modules de formations, certifications, programmes progressifs de qualifications professionnelles, suivis personnalisés, immersions professionnelles, apprentissages contextualisés en situation de production, mobilisation des entreprises. Les 8 services concernent 8 thématiques (logement, santé, formation, droits sociaux, culture, sport, emploi, compétences). Cette répartition apporte une réponse adaptée aux problématiques individuelles des bénéficiaires.

Plus globalement, en s'inscrivant comme médiateur entre les partenaires du territoire et les personnes, le projet « Fil vers » a pour ambition d'inciter au décloisonnement de l'intervention des acteurs en charge de l'accompagnement, au-delà des signataires du consortium, afin de garantir une fluidité des parcours. Le constat est positif : le projet « Fil vers » parvient progressivement à faire évoluer les pratiques des professionnels qui acceptent cette logique de décloisonnement, et l'intégration de personnes réfugiées sans que toutes les étapes théoriquement obligatoires soient nécessairement franchies. A titre d'exemple, la langue devient de moins en moins une barrière pour une immersion en entreprise.

Par cette expérimentation, le projet « Fil vers » fait « tâche d'huile » et opère un changement de paradigme auprès des partenaires, qui travaillent ensemble, en complémentarité, et non de manière juxtaposée ou linéaire.

## Mobiliser des entreprises et intervenants du territoire

## SOCIAL BUILDER Women in digital 93

Appel à projets  
100% inclusion



### Porteur

Social Builder est une entreprise sociale qui concrétise les parcours professionnels des femmes dans le numérique via des actions d'orientation, de formation et d'insertion professionnelle. L'entreprise déploie ses actions sur le territoire du département de la Seine-Saint-Denis.

### Projet

Le programme « Women In Digital 93 » est un programme d'orientation, de remobilisation et de retour vers l'emploi via des dispositifs intégrés de formations aux métiers du numérique (développeuse et intégratrice web) déployé dans le département de la Seine-Saint-Denis. A travers ce projet, Social Builder affiche l'ambition de participer à la lutte contre le chômage, favoriser la remobilisation et la montée en compétences des femmes vulnérables, et satisfaire les besoins en recrutement des entreprises du territoire. Ce projet s'adresse aux femmes peu qualifiées, demandeuses d'emploi de longue durée et résidant sur le territoire de la Seine-Saint-Denis.

Le programme a pour ambition de :

- sensibiliser 5000 femmes au numérique,
- acculturer 1000 d'entre elles dans le cadre de boot-camps et d'un MOOC,
- accompagner 200 femmes peu ou pas qualifiées dans un parcours social et professionnel.

### Bonne pratique

Le dispositif d'accompagnement social du programme « Women In Digital 93 » s'appuie sur une équipe dédiée au suivi des bénéficiaires et sur un véhicule financier pour subvenir à des difficultés exceptionnelles. Cette équipe est composée des quatre profils suivants :

- La chargée de promotion (référente sociale);
- La coach (développement professionnel);
- La mentor (développement personnel);
- Une alumni de Social Builder (la rôle modèle).

Afin de limiter les risques de rupture dans le parcours, Social Builder a mis en œuvre un programme d'accompagnement social qui comprend :

→ Une session de pré-lancement du parcours : cet échange avant le démarrage de la formation permet de clarifier les briques du parcours, présenter les ateliers collectifs, les équipes pédagogiques en charge de leur suivi et les offres de services mobilisables

→ Des permanences hebdomadaires collectives animées par les chargées de promotion qui abordent divers sujets : suivi de la formation, identification et remontée d'éventuelles difficultés, sécurisation de leur recherche de stages et d'emploi.

→ Des séances de coaching obligatoires 2 fois par mois qui permettent de travailler sur les soft skills, la confiance en soi, la sensibilisation aux enjeux d'égalité femmes-hommes en entreprises, d'identifier les forces et les compétences que pourront valoriser les apprenantes dans leurs parcours.

→ Des séminaires obligatoires qui font intervenir des professionnels extérieurs sur des thématiques variées telles que le leadership, méthode agile, gestion du stress et les stéréotypes dans les milieux professionnels.

→ Des E-café mensuels et collectifs qui permettent d'accompagner, soutenir et suivre les femmes à la fin de leur formation technique, pendant la durée de leur stage ou entrée dans l'emploi

Le programme « Women In Digital 93 » a mis en place un système de mentorat pour accompagner les participantes dans leur formation technique et leur insertion professionnelle. Issu d'entreprises du secteur du numérique du territoire, le mentor travaille avec la personne sur la confiance en soi, la construction du projet professionnel et la préparation aux entretiens de recrutement.

→ Le choix de bénéficier d'un mentorat repose sur la décision de la personne.

→ Avec son mentor, ils peuvent faire le choix de maintenir le suivi lors de la période d'immersion professionnelle.

→ Selon les enquêtes à mi-parcours et fin de parcours, 90% des bénéficiaires jugent l'accompagnement par le mentor satisfaisant et soulignent l'impact positif des conseils ciblés, de l'écoute active et de la disponibilité des mentors.

**Coordonner et créer  
de la complémentarité  
entre dispositifs  
et offres existantes**

**POUR UNE INSERTION  
PROFESSIONNELLE RÉUSSIE**  
MDE du Grand Périgueux

Appel à projets  
Intégration professionnelle  
des réfugiés



## Porteur

Le projet est porté par un consortium piloté par la Maison de l'Emploi du Grand Périgueux (agglomération regroupant 43 communes) et regroupant plusieurs partenaires : l'AFAC 24, le Centre social Saint-Exupéry, et l'APARE.

## Projet

Le projet a pour objectif d'accompagner, en 3 ans, 250 personnes bénéficiaires de la protection internationale dans le cadre d'une approche globale (accès aux droits, apprentissage de la langue française, levée des freins liés à la mobilité, la santé, le logement, accompagnement psychologique, travail sur le projet professionnel et formation).

L'équipe projet est constituée d'un binôme de 2 intervenantes principales :

- une coordinatrice de parcours prenant en charge le volet social, la levée des freins périphériques, et les relations avec les partenaires,
- une conseillère en insertion professionnelle dédiée au volet emploi, formation et insertion.

A partir d'un diagnostic initial des besoins, les parcours sont fortement personnalisés (autour des formations FLE qui constituent une « brique » obligatoire pour tous) afin de s'adapter aux besoins spécifiques des personnes réfugiées.

## Bonne pratique

Le caractère particulièrement remarquable du projet réside dans son positionnement explicite et structuré de coordination et de complémentarité des offres de services et dispositifs existants pour répondre aux besoins des personnes réfugiées, caractérisés dans le cadre d'un état des lieux préalable au lancement du projet.

Ce parti-pris se traduit par un positionnement de la coordinatrice du projet dans un rôle de passerelle et de coordination entre les différents dispositifs et outils proposés sur le territoire, les besoins des bénéficiaires, et, l'accompagnement direct pour la prise en charge de besoins non couverts par le droit commun. Une enveloppe budgétaire *ad hoc*, souple, est d'ailleurs mobilisable pour apporter des solutions lorsqu'il n'existe pas de solutions de financement autres (cette enveloppe permet par exemple de couvrir des frais d'interprétariat).

Cette posture se concrétise par l'organisation de « commissions d'orientation », organisées toutes les 6 à 8 semaines, pour coordonner les parcours des bénéficiaires en lien direct avec les partenaires du territoire (centres sociaux, organismes de formation, notamment intervenant pour le FLE, une conseillère Pôle emploi dédiée au suivi du projet, référents RSA du Conseil Départemental...). Ces commissions permettent d'échanger entre partenaires sur les entrées et les parcours en cours, de partager l'analyse des situations et besoins des bénéficiaires, et de proposer les orientations pertinentes vers les dispositifs et outils portés par les partenaires.

Cette pratique a été mise en œuvre sur le modèle de commissions réunies dans le cadre du PLIE, et en s'appuyant sur les habitudes de travail entre partenaires issues de ce cadre antérieur.

## 8

## Outiller les parcours : application, cartographie, instances opérationnelles de coordination...



### Objectifs

- Développer des outils facilitant le traitement et/ou l'échange d'informations entre acteurs
- Dresser des cartographies d'acteurs susceptibles d'être mobilisés pour répondre aux besoins des bénéficiaires
- Déployer des instances opérationnelles de coordination des parcours associant directement les partenaires.

### Facteurs de réussite

- Penser des outils partagés et adaptables, définis à partir des besoins des acteurs
- S'inscrire dans du temps long pour favoriser la connaissance interpersonnelle entre acteurs et la connaissance fine des offres de service
- Reconnaître et prendre en compte les temps de coopération et de coordination dans le financement (la coopération prend du temps mais ce n'est pas du temps perdu)
- Former et sensibiliser (ensemble) les intervenants pour favoriser la compréhension et la culture commune.

Mettre le numérique  
au service d'un  
accompagnement  
plus continu  
et dynamique

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, 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.

A 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 (BTP, restauration, service à la personne, économie circulaire, service à la personne).

## Bonne pratique

BimBamJob a développé le logiciel « Horizon » au plus près des besoins de ses utilisateurs. 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.

Destiné aux personnes accompagnées et aux conseillers, « Horizon » est un outil métier qui permet d'avoir une vision globale du parcours de la personne, des défis qu'elle rencontre, de son projet professionnel et des solutions d'offres sociales, de formation et d'emplois qui peuvent lui être proposées.

La personne accompagnée et ses référents retrouvent sur « Horizon » tous les échanges qu'ils ont eus, les axes de travail qu'ils ont définis, dans une logique de valorisation des actions mises en place et d'engagement de la personne dans son parcours. Dans le cadre de Mobil'emploi, la solution permet aux différents référents de collaborer au quotidien en partageant des informations de façon sécurisée, en fonction des sujets traités, dans une logique de parcours sans couture.

L'outil a aussi pour objectif de faire gagner du temps aux référents 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 spécialisés, font l'objet d'un matching spécifique prenant en compte les compétences, les contraintes et les souhaits des personnes accompagnées. Dans une même logique, « Horizon » agrège aussi des offres de services sociaux et de formations géolocalisées.

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

Le gain de temps sur les tâches administratives et de prospection de solutions doit permettre de concentrer l'accompagnement sur la relation humaine : contact direct avec les entreprises, préparation aux entretiens, accompagnement dans la prise de poste, par exemple.

En systématisant l'outillage des intervenants et en les formant, l'équipe a pour objectif de rendre l'accompagnement plus dynamique et continu, avec moins de risques de décrochage ou de rupture, et davantage de sorties réussies en emploi.

Voir également sur ce projet la fiche p. 52

## Organiser le lien entre les besoins des publics et les ressources des territoires

### PARCOURS EXPÉRIENCE 3D UNMFREO

Appel à projets  
100% inclusion



#### Porteur

L'Union Nationale des Maisons Familiales Rurales d'Education et d'Orientation (UNMFREO) réunit 430 associations locales. Chaque Maison familiale rurale (MFR) est un groupement qui associe les parents, les maîtres de stage ou d'apprentissage et les équipes éducatives dans une dynamique de projet au service des territoires. Leur mission est d'accompagner les jeunes et les adultes dans leurs projets de formation et de participer au développement des territoires et des métiers.

#### Projet

Parcours Expérience 3D est porté par 39 associations et centres de formation professionnelle des MFR, en partenariat avec l'ANFRA (Association nationale de formation et de recherche du réseau des MFR), l'ANLICI, OPCALIA et le cabinet André Chauvet Conseil.

Le projet se fixe l'ambition de permettre aux publics accompagnés (jeunes peu qualifiés et demandeurs d'emploi longue durée résidant dans des territoires ruraux et des QPV) de définir un « itinéraire » en fonction de leurs acquis et de leurs aspirations. Il vise à remobiliser et accompagner ces personnes vers l'emploi et l'activité durable par la mise en œuvre de parcours intégrés.

#### Bonne pratique

Parcours Expérience 3D s'illustre par une articulation forte entre les besoins des publics et les ressources des territoires de déploiement. Le projet capitalise sur deux des spécificités du réseau des MFR :

- La présence au Conseil d'Administration des associations de représentants des territoires (représentants d'associations, ou de chambres consulaires, élus, chefs d'entreprise, responsables RH...)
- Un réseau d'entreprises partenaires considérées comme des « accompagnatrices de parcours » (groupes agro-alimentaires, centrales de restauration collective, communautés de communes, maisons de quartier...).

Un carnet d'adresses mis à profit dans le cadre du PIC et étoffé par les relations nouées avec les acteurs sociaux, en particulier sur le champ de l'insertion.

Afin d'animer cette communauté d'acteurs, l'UNMFREO a mis en place des Comités de pilotage territoriaux (COPITER).

Leur fonction est de faciliter la communication entre des acteurs qui n'ont pas l'habitude de collaborer ensemble.

- Ils se réunissent deux fois par an. Animés par les MFR, ils répondent à une logique de communauté apprenante autour du projet du PIC à l'échelle régionale.

- Leur composition est variable selon les régions (10 sont concernées) : chefs d'entreprises (notamment d'entreprises qui ont accepté d'être impliquées au-delà des PMSMP), associations de solidarité (Emmaüs...), représentants du Service public de l'emploi (Pôle emploi, Missions Locales...), représentants des conseils départementaux, des communes ou des communautés de communes, des DREETS / DDEETS et de la Caisse des dépôts et consignations. L'intégration dans les COPITER de bénéficiaires est prévue à terme.

*Voir également sur ce projet la fiche p. 45*

<p style="text-align: center;"><b>Déployer et animer des comités passerelles sur les territoires pour sécuriser le parcours</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>COPASS</b> Région Occitanie Pacte</p>	
---	---	---

## Porteur

Le projet est initié par la Région Occitanie dans le cadre du Pacte régional d'investissement dans les compétences.

Il associe la Région, le service public de l'emploi (les « prescripteurs » et les organismes de formation. Il a vocation à s'élargir à d'autres acteurs du territoire pour coordonner la prise en charge d'autres difficultés sociales, de mobilités, de logement... et renforcer le repérage des publics

## Projet

Il repose sur l'animation de Comités passerelles (COPASS) (généralisés en 2019 sur chaque bassin d'emploi) pour sécuriser les parcours des bénéficiaires et favoriser les échanges d'informations entre les différents acteurs (prescripteurs et opérateurs de formations pré-qualifiantes).

Il associe le service public de l'emploi (les « prescripteurs de formation » et les organismes de formation, dans le cadre d'une action partenariale pour assurer la réussite des parcours.

Il permet de fluidifier et sécuriser les différentes étapes des parcours des publics vulnérables :

- Adapter la réponse aux situations individuelles en amont et pendant le parcours, par un renforcement de l'accompagnement et une complémentarité des interventions des différents acteurs en charge du suivi (organismes de formation pré-qualifiant, prescripteurs, PJJ...),
- Anticiper et préparer les poursuites de parcours afin de garantir la continuité entre les différents dispositifs de formation financés sur le territoire;

- Sécuriser la poursuite des parcours vers l'accès à une qualification.

- Anticiper et préparer les sorties de formation.

Il repose sur :

- Une approche du stagiaire dans sa globalité grâce à un travail commun.
- Une sécurisation du parcours du stagiaire selon le principe du parcours « sans couture ».

## Bonne pratique

Le COPASS repose sur deux piliers :

- Le suivi et la sécurisation des parcours grâce à une coordination des principaux acteurs pour assurer la continuité du suivi, une analyse des situations problématiques pour les parcours en cours (durée trop longue, etc.), une anticipation des fins de parcours et l'échange sur les suites de parcours envisagées.

- L'animation partenariale autour de la programmation régionale de formation reposant sur l'information des prescripteurs sur les places disponibles en formation, la diffusion d'une culture commune, la professionnalisation des acteurs et la présentation de structures ou services en lien avec la formation selon les besoins des partenaires.

Sur 2021, 149 COPASS ont été déployés dans 24 territoires de l'Occitanie.

Le champ d'intervention des COPASS a vocation à s'élargir pour :

- Considérer les personnes dans leur globalité en associant les acteurs locaux concernés par les difficultés dites « périphériques » : aide au logement, au transport, ...

# Sources et méthode

## Un cadre pour expérimenter et apprendre

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

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

**Amener à la formation et/ou ramener à l'emploi les publics qui en sont les plus éloignés et qui cumulent les difficultés** (santé, mobilité, isolement, précarité financière, précarité dans le logement, illettrisme ou illettrisme, charge précoce de famille, etc.) **constitue cependant une gageure**. Peine à se projeter, moindre appétence à se former, voire défiance installée vis-à-vis de dispositifs synonymes d'échecs pour eux-mêmes ou leurs proches, accroissent encore la distance de ces « grands décrocheurs » par rapport au marché du travail et aux actions de formation ou d'accompagnement classiques.

**Quatre appels à projets nationaux lancés dans le cadre du PIC ont cherché à attaquer de front cette gageure, en soutenant l'expérimentation de nouveaux schémas d'intervention sur tout ou partie de la chaîne allant du repérage à l'emploi, que cette nouveauté tienne aux consortiums d'acteurs mobilisés, aux gestes professionnels et aux outils développés, à la place faite aux « bénéficiaires » dans la conception et l'amélioration des parcours, etc.** Il s'agit des appels à projets :

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

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

L'investissement de l'État en matière de formation professionnelle et d'accompagnement des actifs les plus fragiles s'est également traduit par la signature de Pactes régionaux d'investissement dans les compétences, dans le cadre desquels l'État intervient en soutien (ou « additionnalité ») de l'effort des Régions. **Les enjeux de transformation des parcours de formation et de l'accompagnement constituent un des trois axes structurants des Pactes et ont, au niveau régional, également donné lieu à l'expérimentation de nouvelles pratiques.**

Pactes régionaux et appels à projets ont ainsi permis de financer un très grand nombre d'actions et de projets innovants, souvent à très petite échelle, sur lesquels l'État souhaite capitaliser afin de mieux éclairer la suite des politiques publiques en direction des plus vulnérables : jeunes décrocheurs, bénéficiaires du Revenu de solidarité active, réfugiés, etc. Qu'est-ce que ces projets et leur déploiement effectif, sur des territoires à enjeux (quartiers prioritaires de la politique de la ville, zones de revitalisation rurale, territoires ultra-marins), nous apprennent à travers leurs réussites comme leurs échecs ? Quelles pratiques sont les plus inspirantes ? Quels en sont les facteurs de réussite ? Quels difficultés, verrous ou freins apparaissent comme les plus récurrents ? **C'est en consolidant, pas à pas, les apprentissages et en les faisant circuler que l'on se donnera les moyens d'améliorer, en continu, le service rendu aux personnes et de traiter les grains de sable ou cailloux, nombreux encore, qui enrayent le système.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

conditions de réussite, afin que ces pratiques puissent inspirer d'autres acteurs de terrain et qu'elles puissent éclairer les décideurs et agents en charge de les accompagner et de faciliter leurs actions. Ils ne constituent pas une fin en soi, mais une étape vers davantage d'intelligence partagée sur ce qui germe et se déploie un peu partout sur les territoires en matière de (nouvelles) pratiques d'inclusion de publics en grand décrochage. D'autres ateliers d'intelligence collective seront à organiser en 2022 et 2023, pour mettre en débat et enrichir les éléments collectés et consolidés à ce stade.

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

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

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

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

## Zoom sur les appels à projets du PIC

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

#### Objectif :

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

#### Publics cibles :

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

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

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

#### En quelques chiffres :

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

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

### Objectif :

Expérimenter des parcours intégrés, allant du repérage et de la remobilisation à l'emploi ou à l'activité durable, en tirant profit d'une diversité de situations d'apprentissage et de modalités pédagogiques, pour assurer la reconnaissance et la montée en compétences des bénéficiaires, par des voies qui leur soient adaptées.

### Publics cibles :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### En quelques chiffres :

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

---

## Appel à projets « Intégration professionnelle des réfugiés »

### Objectif :

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

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

L'appel à projets encourage la **création de nouvelles coopérations et le renforcement de coopérations existantes** entre acteurs publics et privés d'un territoire, acteurs historiques et émergents, spécialistes de l'asile et acteurs de l'insertion et de la formation professionnelle, etc.

### Publics cibles :

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

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

### En quelques chiffres :

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

---

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

### Objectif :

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

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

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

### Publics cibles :

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

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

### En quelques chiffres :

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









# un PARCOURS sans

## Pratiques Remarquables



## Appropriation



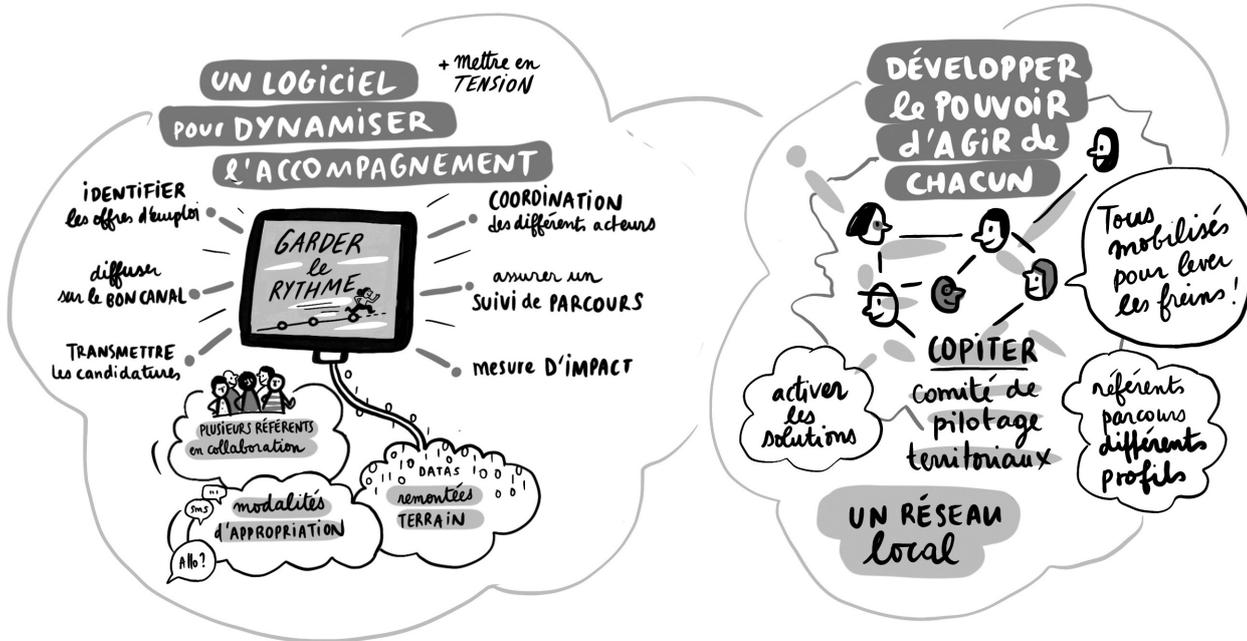
## Diffusion



25  
NOV  
2021

# CAPITALISATION sur les ACTIONS des APPELS à PROJET

# RUPTURE



## REMARQUABLES du PIC

# La collection de guides de capitalisation



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

« Expérimenter ne suffit pas. Il faut savoir apprendre de ce que l'on expérimente via des centaines d'acteurs engagés sur le terrain, et consolider ensemble ces apprentissages. Il faut savoir ensuite transformer l'action à partir de ce que l'on a appris. »

Carine Seiler, Haut-commissaire aux compétences.

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

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



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











# PLAN D'INVESTISSEMENT DANS LES COMPÉTENCES