

12 décembre 2023

# L'après PIC : partager les pratiques et construire un socle commun

-

## *Wébinare 3 – Les enseignements des guides de capitalisation*



# Introduction

# + 1. Introduction : sources et méthodes

» 7 guides rédigés dans une optique de capitalisation des projets soutenus dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences :

- Guide n°1 – Repérage des publics dits « invisibles »
- Guide n°2 – Remobilisation
- Guide n°3 – Parcours sans rupture
- Guide n°4 – Nouvelle place faite aux « bénéficiaires »
- Guide n°5 – Reconnaissance des compétences
- Guide n°6 – Nouveau rapport aux entreprises
- Guide n°7 – Inclusion par le sport

» Réalisés à partir d'investigations conduites fin 2021 auprès d'un échantillon de porteurs de projets (plus d'une centaine) des AAP du PIC (Repérage des invisibles, 100% inclusion, Intégration professionnelle des réfugiés, Prépa-apprentissage) et des PRIC.

» Visant à témoigner des réalisations les plus significatives observées (= sélection de pratiques remarquables dans leur contenu et/ou dans leurs modalités de mise en œuvre).

» Structurés en deux parties : la 1ère présentant les différentes catégories de pratiques remarquables observées ; la 2nde apportant des informations davantage opérationnelles sur les pratiques et les enseignements que les lauréats ont retiré de leur expérience.



NB : Les travaux conduits ne prétendaient pas établir un relevé exhaustif ou définitif des bonnes pratiques sur chaque thème.

## + 1. Introduction : 2 guides qui se répondent

---

- >> L'approche de l'accompagnement vers l'emploi a beaucoup évolué ces dernières années avec plusieurs évolutions concomitantes :
  - + Une baisse du taux de chômage permanente depuis 2017 ;
  - + Des difficultés de plus en plus fortes à répondre aux besoins des employeurs ;
  - + Un stock de demandeurs d'emploi de plus en plus faible, comprenant majoritairement des personnes éloignées de l'emploi et pas forcément employables immédiatement.
- >> Le PIC a été déployé en partie pour répondre à cet enjeu, avec une volonté affirmée de plus grande implication des « bénéficiaires » dans leurs parcours d'insertion, et la volonté de mobilisation des entreprises dans les démarches d'insertion et de maintien dans l'emploi.
- >> Ces deux guides visent ainsi à illustrer des pratiques intéressantes sur les deux volets, et se répondent régulièrement pour assurer une mise en relation régulière des publics et des employeurs.

02

**Guide n°4 :  
Nouvelle place  
faite aux  
« bénéficiaires »**

## + 2.1 Les « bénéficiaires », une catégorie de moins en moins pertinente

---

- » Les publics concernés par les AAP nationaux du PIC sont souvent des personnes qui ont déjà connus des accompagnements socio-professionnels dans leur parcours.
- » Un changement de paradigme est souhaité avec le PIC : ne plus proposer un accompagnement vertical où un « savant » transmet des connaissances à un « profane », mais s'appuyer sur l'expérience des publics pour co-construire un parcours.
- » Cela se traduit par une évolution du vocabulaire : on ne parle plus de bénéficiaire, mais de participant, d'adhérent, de talent...
- » Le participant devient un acteur à part entière du dispositif, au même titre que les intervenants directs.
- » Dans les projets PIC, l'implication des participants s'est faite à un double niveau :
  - + Dans la mise en œuvre du programme/dispositif ;
  - + Dans la construction de son parcours d'insertion socio-professionnelle.

## + 2.2 Les « bénéficiaires », acteurs de la mise en œuvre d'un programme

Associer les publics à la construction de l'offre de service

- » Le design thinking comme méthode pour inclure le bénéficiaire dans la construction de la solution qui lui est destinée (Etincelles, APP'EE...)
- » La consultation régulière de participants en cours d'accompagnement et leur intégration dans les démarches d'évaluation continue (Ecole des cuistots migrants, Club Motiv'Action...)

Faire des participants les ambassadeurs d'un dispositif

- » Mobiliser les participants pour identifier les publics qui pourraient à leur tour bénéficier de l'action (Le Fil d'Arianne, CEMEA...)
- » Impliquer les participants dans la communication autour du dispositif (LinkedOut)

Donner aux personnes vulnérables leur place dans la gouvernance

- » Faire participer des participants aux instances de gouvernance du projet (Territoires partagés, HSP de la Région NA...)
- » Donner une place aux participants dans la gouvernance de la structure porteuse du projet (ATD Quart Monde, La Fabriks...)

## + 2.3 Les « bénéficiaires », acteurs dans leur parcours

Sortir de la relation  
« conseiller –  
bénéficiaire »

- » Un passage de conseiller à médiateur, accompagnant... (Dest'1, Réalise tes rêves...)
- » Une possibilité de choisir les briques d'accompagnement à mobiliser pour les participants (Adventus, Rising...)

Contribuer au sein d'un  
collectif de pairs

- » Développer la pair-aidance pour renforcer l'autonomie et la confiance en soi (Hactivateur de Compétences, Horizons...)
- » Elaborer collectivement le programme d'accompagnement (LH Coaching, TEAME...)

S'engager dans des  
actions utiles sur le  
territoire

- » Impliquer des participants dans des actions utiles socialement sur leur territoire, qu'elles soient le cœur du projet ou portées par un autre acteurs associatif local (Apprentis solidaires, Brigade pour l'inclusion positive..)

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

- » Mettre en place les principes de la pédagogie active (Sup de sub, Re-Connaissances...)
- » Développer des actions de formation de type AFEST, s'appuyant sur les expériences des participants (GEA Somme, ATD Quart Monde...)

## + 2.4 Les effets attendus du changement de posture

---

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

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

## + 2.5 Les conditions à remplir pour opérer ce changement de paradigme

---

- Il faut faire la différence entre une déclaration d'intention de participation et une mise en œuvre réelle. La participation des personnes en parcours ne se décrète pas : il faut s'attacher à la construire, la mettre en œuvre pas à pas, l'accompagner. Cela peut notamment passer par des plans d'actions concrets, qui détaillent les différentes étapes et les objectifs de cette participation.
- Une participation ponctuelle ne produit pas des effets de long terme et n'entraîne pas une évolution des postures et pratiques. Il est important de penser cette participation sur un temps long, ne serait-ce que pour organiser le renouvellement de ceux qui participent (suite à des sorties positives vers l'emploi par exemple), mais également pour se donner le temps de convaincre les publics les plus éloignés, décrocheurs, invisibles, « hors radars », qu'ils sont légitimes à contribuer.
- La posture des intervenants est à cet égard central ; ils doivent donner confiance, privilégier une posture « côte à côte », être des facilitateurs ou coachs et savoir aller chercher la participation de chacun.

03

# Guide n°6 : Construire de nouvelles aux entreprises

## + 3.1 L'entreprise, un acteur central pour construire des parcours d'inclusion

---

- » Pour la puissance publique, un enjeu à construire des parcours vers l'emploi qui impliquent les employeurs, destinés à ceux qui sont les plus vulnérables.
- » L'inclusion suppose de changer les représentations et d'agir sur les pratiques de recrutement, pour diversifier les profils et répondre aux besoins de main d'œuvre.
- » Les difficultés de recrutement actuelles amplifient la prise de conscience. Pour attirer des candidats, il ne faut plus seulement envisager la recherche d'emploi sous l'angle de l'employabilité des demandeurs d'emploi, mais également sous celui de « l'employeurabilité » des entreprises.
- » Dans les projets PIC, l'implication des entreprises s'est faite selon différentes modalités :
  - + De nouvelles modalités permettant de faire se rencontrer autrement personnes vulnérables et employeurs ;
  - + Des entreprises impliquées dans l'accueil des personnes vulnérables, pour découvrir des métiers, confirmer leur projet professionnel ou développer leurs compétences ;
  - + Des parcours de formation impliquant les entreprises, de la définition du besoin jusqu'à l'acquisition de compétences en situation de travail ;
  - + Des actions d'accompagnement destinées aux entreprises elles-mêmes pour faire évoluer leurs pratiques RH dans une approche d'inclusion (développer l'« employeurabilité » des entreprises).

## + 3.2 Les actions déployées pour mobiliser les entreprises

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

- » Des mises en relation directes entre candidats et entreprises, selon des formats innovants et renouvelés – festival, sessions sportives... (Sésame, Archipel...)
- » Le développement d'outils digitaux pour réunir les conditions d'une rencontre des candidatures et des entreprises, dans une logique de matching (CFAI, Mobil'Emploi...)

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

- » Le renforcement des immersions en entreprises dans les parcours d'accompagnement, parfois sur de longues durées (Graines de pâtissier, Tap Pei...)
- » Des logiques de parrainage, de mentorat ou de mécénat de compétences pour impliquer des collaborateurs (FOCALE, Kodiko...)

## + 3.2 Les actions déployées pour mobiliser les entreprises

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

- » L'association d'entreprises locales en amont de la mise en œuvre du projet pour travailler sur la conception des parcours de formation au regard de leurs besoins (Propulse, Attitude Pro...)
- » Des entreprises ou opérateurs portent directement des projets pour répondre à leurs difficultés de recrutement (Groupe La Poste, Sésame...)
- » Implication des entreprises dans les parcours et l'ingénierie de formation (DEFI, Itinéraires compétences...)
- » Démarches d'AFEST, pour proposer des formations en situation de travail

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

- » Accompagnement des entreprises dans la définition de leurs besoins, voire appui opérationnel au recrutement (PIETRA, VTA...)
- » Réunions d'entreprises et acteurs du monde économique dans le cadre de consortiums pour recenser les besoins en compétences sur un bassin d'emploi (DKLIK pour l'emploi)
- » Sécurisation des processus de recrutement des entreprises en prolongeant l'accompagnement (Dest'1, Pro Emploi...)
- » Actions de sensibilisation des entreprises à l'intégration de publics spécifiques (ASLD 41, Ambitions...)

## + 3.4 Des conditions de réussite dans la mobilisation des entreprises

---

» Plusieurs éléments sont remontés comme étant des facteurs de réussite de ces démarches :

- + Favoriser les rencontres employeurs / participants en sortant du cadre de l'entretien d'embauche ;
- + L'immersion pour la découverte des métiers est un passage incontournable dans le parcours d'inclusion ;
- + Le lien avec l'entreprise doit s'accompagner d'un accompagnement tout au long du parcours, prenant en compte toutes les dimensions de l'accès à l'emploi, y compris la levée des freins périphériques d'accès à l'emploi ;
- + Répondre aux besoins des entreprises, soit notamment :
  - Leur donner l'opportunité de toucher un nouveau public dans une optique de recrutement, leur permettant de répondre à leurs besoins de main-d'œuvre ;
  - Assurer l'acquisition des savoir-être en entreprises et plus généralement des compétences dites socles ;
  - Garantir la prise en compte de leurs besoins « spécifiques » de compétences et d'orienter le contenu du parcours vers ces besoins, dans le cadre d'une approche le plus « sur mesure » possible ;
  - Leur permettre d'améliorer la connaissance de leurs métiers et de leur secteur d'activité, et donc d'améliorer leur attractivité.
  - Être accompagné pour réussir l'intégration de ces publics en entreprise, a minima dans le cadre d'un suivi régulier, mais aussi à travers des temps de médiation lorsque cela s'avère nécessaire et un appui aux acteurs de l'entreprise impliqués dans le projet (tuteurs, RH, managers ...).

## + 3.5 Les conditions à remplir pour réussir la mobilisation des entreprises

---

- » Il est essentiel de ne pas négliger l'enjeu du sourcing des entreprises impliquées dans le projet (lorsqu'elles ne sont pas elles-mêmes à l'initiative). L'enjeu est d'identifier, au-delà de l'entreprise volontaire, le bon interlocuteur qui disposera dans l'entreprise de la capacité à impulser le projet en interne, placé au bon niveau pour pouvoir décider de dégager du temps pour les accompagnateurs (tuteurs ou mentors).
- » Les entreprises impliquées doivent dégager des ressources (humaines) pour assurer un suivi adapté à la spécificité de ces publics.
- » Il est important de construire sur des coopérations fortes entre les entreprises et les acteurs de l'insertion, de la formation ou de l'accompagnement. L'initiative du projet vient parfois des entreprises elles-mêmes et, dans d'autres cas, des acteurs de l'accompagnement et de la formation. Mais ces coopérations sont toujours une condition de succès.
- » C'est souvent de la dentelle et cela prend du temps car il faut faire évoluer les représentations de tous les acteurs impliqués : de l'entreprise bien sûr mais aussi des acteurs de l'accompagnement et celles des « bénéficiaires » des parcours. Ce travail d'acculturation est souvent facilité par la mise en place d'actions de sensibilisation ou la construction d'outils partagés utiles aux parcours.

04

# Des enjeux en résonnance avec l'actualité

## + 4. Des enjeux en résonnance avec l'actualité

---

- Que ce soit sur le volet participants ou entreprises, les logiques d'actions identifiées dans le cadre du PIC sont reprises dans le cadre des expérimentations de France Travail. Ce projet appelle ainsi à une meilleure prise en compte des besoins des BRSA pour construire leur accompagnement et une plus forte mobilisation des entreprises dans les parcours.
- Le projet de loi Plein Emploi prévoit dans son article 7 la pérennisation de certaines actions déployées dans le cadre du PIC. Pour ce faire, des appels à projets décentralisés vont sélectionner des projets devant couvrir tout ou partie du référentiel d'activités du parcours d'accompagnement global (repérage, remobilisation, accompagnement, coordination), en adéquation avec les besoins des publics éloignés de l'emploi et publics vulnérables (parcours sans rupture et individualisé).
- Les porteurs de projets potentiels ont donc tout intérêt à s'inspirer des pratiques jugées intéressantes dans le cadre du PIC.

## + Questions et remarques

---

>> Des questions ?

>> Des remarques ?