



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

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Plan d'investissement  
dans les compétences**

# Inclure par le sport

**Guide de capitalisation n°7**



# Inclure par le sport

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 Itinere Conseil – Geste – Orseu,**  
à partir des contributions des lauréats ayant témoigné de leur expérience  
et avec l'appui du Haut-commissariat aux compétences.

Conception  
**Vraiment Vraiment**

# Inclure par le sport

Ce guide documente un ensemble de bonnes pratiques, en matière d'inclusion par (voire vers) le sport. 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 » et « Intégration professionnelle des réfugiés » du Plan d'investissement dans les compétences.

Les 7 guides de la collection forment un tout, éclairant des composantes essentielles de parcours visant l'inclusion de personnes en grande difficulté sur le marché du travail : repérage, remobilisation, reconnaissance des compétences, 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 des pratiques repérées sur le thème et connaître quelques enseignements tirés de ces pratiques, rendez-vous **partie 1**.

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

# Préambule

Diverses initiatives et études ont apporté récemment **un nouveau coup de projecteur sur la place du sport dans les politiques publiques et dynamiques d'inclusion** des publics les plus éloignés de l'emploi : feuille de route conjointe des ministères du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion et de l'Education Nationale, de la Jeunesse et des Sports, signée en janvier 2022 ; mission « Insertion par le sport » confiée à 5 personnalités, par les mêmes ministères ; panorama de l'insertion par le sport, réalisé par l'Observatoire des Métiers du sport, l'Afdas et Pluricité entre juillet 2021 et juin 2022. Si la mobilisation du sport comme levier possible d'inclusion n'est pas nouvelle, l'attention plus systématique qu'on lui porte, elle, l'est davantage.

**Le Plan d'investissement dans les compétences** ne prévoyait pas de programme spécifique en la matière. Il a cependant constitué **une opportunité importante pour un grand nombre d'acteurs souhaitant utiliser le sport comme levier d'inclusion**. Cela, à travers deux appels à projets en particulier : l'appel à projets « Repérer et (re)mobiliser les publics invisibles, et en priorité les plus jeunes d'entre eux » et l'appel à projets « 100% inclusion, la fabrique de la remobilisation » (cf. pages 40 et suivantes de ce guide, pour la présentation des caractéristiques principales de ces appels à projets).

Précisons d'emblée que l'on désigne a minima trois dimensions distinctes (quoiqu'elles peuvent se recouper ou être combinées), lorsque l'on évoque la place et le potentiel du sport dans les dynamiques et parcours d'inclusion :

→ **la place de la pratique sportive** tout d'abord, que celle-ci soit encadrée ou non par des acteurs spécialisés ;

→ **la place des acteurs spécialisés** ensuite : associations sportives, clubs et fédérations sportives ;

→ **la place des entreprises liées au sport** pour finir, qu'il s'agisse d'entreprises du secteur (équipes et infrastructures, grands événements sportifs, etc.) ou même d'entreprises mécènes.

Si le levier de la pratique sportive est très souvent mobilisé par les projets financés dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences, plus rares sont les projets sachant tirer profit du potentiel que représentent les entreprises liées au sport, à des fins d'accueil des publics (découverte métiers, immersions, formations en situation de travail), pour du mentorat et/ou dans une perspective de recrutement. La mobilisation des entreprises (quel qu'en soit le secteur), souvent le maillon faible des projets et parcours d'inclusion, est l'objet d'un guide spécifique de cette collection (**Guide n°6 > Construire de nouvelles relations aux entreprises**).

**Dans le cas de l'appel à projets « Repérer et (re) mobiliser les invisibles », près d'un projet sur cinq** (sur une base de 230 projets financés en phase 1) ont intégré une composante sportive à leurs démarches. L'enjeu est d'« aller vers » un public qui ne se tourne pas ou plus de lui-même vers le service public de l'emploi (missions locales, Pôle Emploi), **en se servant d'une pratique familière et/ou attractive pour les jeunes**, en vue de capter leur attention et amorcer un échange, sinon déjà une relation d'accompagnement. Le sport, à cet égard, est un levier fréquemment utilisé par les lauréats, quoique de façon plus ou moins intensive ou centrale dans leur projet. La pratique artistique ou l'organisation d'un événement culturel ou festif constituent d'autres leviers mobilisés dans les mêmes ou d'autres projets lauréats, dans le même objectif.

Ces projets innovants issus de l'appel à projets « Repérage » ne font pas l'objet d'une analyse détaillée dans ce guide. Le sport y est certes présent. Des associations sportives ou des clubs sont parfois associés au projet pour faire découvrir et encadrer les pratiques. Mais cette composante n'est pas nécessairement structurante et est rarement exclusive d'autres modalités de repérage. On se référera au **Guide n°1 > (Repérer les « invisibles »)** pour un panorama exhaustif des grands ensembles de pratiques mises en œuvre par les acteurs de terrain. C'est très souvent une combinaison de modes opératoires (repérage de pair-à-pair et/ou en mobilisant des acteurs de grande proximité et/ou en organisation des événements sportifs et/ou par du porte-à-porte, etc.), plutôt qu'un mode exclusif, qui assure le succès des démarches de repérage sur un territoire.

Le choix a été fait, dans ce guide, de se concentrer sur les méthodes, réalisations et premiers résultats de neuf projets, dans lesquels le sport joue un rôle structurant.

**Huit projets sont issus de l'appel à projets « 100% inclusion, la fabrique de la remobilisation ».** Il convient de mentionner que trois autres projets mettant le sport au cœur de leur proposition ont été sélectionnés depuis (dans le cadre d'une quatrième et dernière vague de sélection), sur cet appel à projets. Ces projets n'étant pas encore déployés au moment où l'enquête a été réalisée, on ne fera que les mentionner ici<sup>1</sup>. Il s'agit des projets :

→ « Ose le Sprint », porté par Pass'Sport pour l'emploi;

→ « La classe préparatoire aux agents de prévention santé par le sport », porté par Impulsion 75; et

→ « Inclure par le sport », porté par l'Agence nationale pour la performance sociale du sport (ANPSS), en consortium avec sept fédérations sportives (Fédérations Françaises de Judo, d'Athlétisme, de Badminton, de Basketball, de Boxe, de Tennis de Table et des Clubs Omnisports).

Des travaux ultérieurs pourront permettre de documenter et de valoriser les bonnes pratiques mises en place par ces nouveaux acteurs. Le dernier projet (« Inclure par le sport ») porte une promesse particulière : celle d'un possible passage à l'échelle, grâce à l'implication de sept fédérations sportives, au terme d'un premier temps de développement de deux ans, impliquant plus d'une trentaine de clubs.

Outre les huit projets lauréats du « 100% inclusion » analysés ici, un neuvième projet est documenté dans ce guide et doit retenir tout particulièrement l'attention. Il s'agit du projet « **AGIR** » porté par **Emmaüs Solidarités (avec l'association Fútbol Más)**, lauréat de l'appel à projets « **Intégration professionnelle des réfugiés** », qui mobilise la pratique sportive de manière particulièrement efficace, pour réduire la barrière de la langue mais également accélérer les apprentissages linguistiques, et plus généralement pour accélérer l'intégration et recréer des solidarités entre des personnes parfois très isolées.

Dans les projets présentés en détail dans ce guide, le sport n'est pas périphérique : **c'est le fil rouge**

<sup>1</sup> Pour réaliser ce guide, une analyse documentaire et des entretiens ont été réalisés avec les responsables des projets entre novembre et décembre 2021. Les projets étaient alors à différents stades de développement : certains, lancés au printemps 2019, avaient plus de 2 ans d'expérience, d'autres avaient un recul d'un semestre ou d'une année environ.

.....

**de parcours visant à accompagner autrement** des publics en décrochage par rapport à l'emploi et à la formation. En vue de les repérer et de les « accrocher », bien sûr. Mais également en vue de les remobiliser, par la reconnaissance de premières compétences, et/ou de travailler des compétences transverses, valorisables auprès de futurs employeurs.

**La diversité des pratiques sportives mobilisées par les acteurs (sports collectifs, voile, sports de combat, etc.) ouvre un champ assez large pour la reconnaissance de compétences** chez des publics, jeunes en particulier, qui ne peuvent se prévaloir des diplômes ou sésames nécessaires pour accéder à l'emploi. Esprit d'équipe, communication, leadership, concentration, réactivité, auto-discipline, esprit d'analyse, sécurité, respect des consignes, persévérance, régularité... peuvent être détectés ou travaillés à partir du sport.

**Cette diversité des pratiques est par ailleurs essentielle, si l'on veut contribuer à accompagner et inclure par le sport des publics eux-mêmes très différents.** C'est l'un des défis posés aux acteurs sur le terrain : si le sport peut contribuer à inclure, il peut aussi exclure, ou parfois renforcer un sentiment d'échec. On lira dans ce guide que, pour une écrasante majorité, ce sont des jeunes (moins de 26 ans, ou moins de 30 ans) et des hommes qui sont accueillis en parcours. Le projet « Starting blocks » du groupe Archer constitue, à ce titre, une exception qu'il est important de regarder de près. Seul projet à atteindre la parité, il est aussi celui qui accueille le plus grand taux de « seniors » (seulement 38% des personnes ont moins de 30 ans ; près de 20% ont 50 ans et plus).

Le sport pour repérer, pour remobiliser, pour révéler des compétences et rencontrer autrement

de possibles employeurs... Si ces problématiques traversent les six premiers guides de la collection, **l'importance des enjeux et de la mobilisation des acteurs du sport justifiaient bien un septième guide dédié** à cette thématique.

**L'enjeu est probablement, à ce stade, de passer l'étape des premiers défricheurs**, d'initiatives nombreuses, mais encore fragiles, souvent en raison de soutiens trop ponctuels, liés à un programme, et qui ne permet pas de se projeter dans le temps long, **pour ouvrir celle de l'accompagnement de la professionnalisation des acteurs, de la mise en visibilité et de l'essaimage des bonnes pratiques, de la consolidation des modèles économiques.**

Cela sera au demeurant utile aussi à la réflexion du secteur de la culture.

Quoique plus récente ou moins structurée à ce stade, on observe, à l'échelle de l'ensemble des projets financés par le Plan d'investissement dans les compétences, **une mobilisation comparable d'acteurs du champ de la culture ou de la création artistique, en faveur de l'insertion de publics très éloignés de l'emploi.** De tels projets, et la dynamique qu'ils esquissent, gagneront à être considérés de plus près.

Il semble, dans tous les cas, que ces dynamiques seront d'autant plus efficaces qu'elles sauront s'appuyer sur les ressources et acteurs du droit commun, afin d'intervenir en complémentarité, là où elles ont la plus forte valeur ajoutée. Ce qui signifie aussi avoir un bon ancrage territorial, et la capacité à investir du temps dans le développement de partenariats et le développement de compétences *ad hoc* en interne.

# Sommaire

---



1 Le sport pour repérer des publics « invisibles »



2 Le sport pour remobiliser et lever des freins à l'insertion



3 Le sport pour révéler / développer des compétences et rencontrer autrement des employeurs



4 Le sport et les secteurs d'activité liés au sport comme débouché professionnel

Sources et méthode

**Partie 1**  
**Panorama**

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

---

12

15

13

14

15

35

37



# Partie 1

# Panorama

**Le sport est de longue date utilisé par des acteurs de terrain comme outil de remobilisation dans des dynamiques d'insertion ou de réinsertion socioprofessionnelle.** Si bien des initiatives locales ont pu rester « sous les radars » des travaux ou études, une attention nouvelle, rappelée en ouverture du préambule, amène à mieux prendre la mesure de la dynamique d'ensemble dans ce champ.

L'analyse des projets lauréats des appels à projets du Plan d'investissement dans les compétences amène à distinguer **quatre usages principaux du sport** dans le cadre de parcours d'insertion :

- le sport pour repérer des publics « invisibles », qui ne se tournent pas ou plus vers le service public de l'emploi (missions locales, Pôle Emploi) ;
- le sport pour remobiliser des publics en situation de décrochage sur le marché du travail et lever des freins à l'insertion ;
- le sport pour révéler et développer des compétences, et pour rencontrer autrement des employeurs ;
- le sport et les secteurs d'activité liés au sport comme débouché professionnel.

**Les neuf projets analysés en détails dans la seconde partie de ce guide combinent tous plusieurs de ces usages.** À des fins didactiques, dans cette première partie, on présente ces différents usages du sport séparément, en citant chaque fois l'exemple d'un ou plusieurs projets.

# 1

## Le sport pour repérer des publics « invisibles »

**Le repérage par le biais d'activités sportives permet d'avoir un point d'accroche original auprès des jeunes, qui sont parfois détournés des institutions « classiques ».** Les structures sportives ont des impacts forts en termes de prévention et d'accompagnement. Le sport peut être un moyen efficace d'« aller-vers » ou de « faire venir » les individus qui ont eu des parcours heurtés avec le milieu scolaire, qui n'ont pas poussé les portes d'une structure dédiée à l'insertion, ou qui ont eu des expériences non concluantes avec celles-ci. Moyen d'accroche avec des professionnels et des institutions, le sport permet d'établir un rapport de confiance interpersonnelle, propice à l'établissement d'une relation approfondie, et sur la durée.

La pratique sportive est mobilisée à trois niveaux : sur le temps de repérage, sur la remobilisation avec des activités sportives hebdomadaires obligatoires, enfin dans certains cas pour « mettre en mouvement » les participants à travers leur participation logistique à des compétitions organisées par l'association.

→ *Le projet « Passe décisive » porté par Sport dans la Ville (AAP 100% inclusion) ► p. 18* se place dans une démarche d'« aller-vers » et de « faire venir ». L'association porteuse propose des activités grand public (football, basketball), qui permettent d'accrocher des jeunes. Le parcours continue de proposer des temps sportifs (par exemple, dans des salles de musculation partenaires) mixés avec un accompagnement individualisé vers la formation ou l'emploi. Les jeunes sont responsabilisés dans l'organisation de certains temps sportifs.

Comme cela est détaillé dans les exemples qui suivent, le club sportif ou le terrain de sport dans l'espace public sont des lieux de socialisation que les porteurs utilisent pour capter les jeunes. Le sport est un moyen d'attirer les jeunes avant de proposer des activités plus directement tournées vers la recherche d'emploi ou le développement de son employabilité.

## 2

## Le sport pour remobiliser et lever des freins à l'insertion

**Au-delà de l'étape première du repérage, le sport possède différentes vertus pour favoriser la remobilisation des personnes.** La pratique se déroule en général sur un équipement dédié ou en déplacement, le plus souvent dans un cadre « hors les murs ». Cela permet de décentrer l'accompagnement de lieux identifiés comme « sérieux » (le bureau d'un conseiller, par exemple). Les séjours ou stages sportifs « extérieurs » permettent de casser la dynamique des publics sans emploi ou sans formation depuis une longue période. Les porteurs de projet insistent sur les apprentissages et les effets éducatifs du sport pour la resocialisation, le respect de soi-même et des autres, ou encore la santé et l'hygiène de vie.

→ *Le projet « Remise en jeu » porté par l'association du même nom (AAP 100% inclusion) > p. 20* vise des jeunes décrocheurs, parfois sous main de justice. La pratique du football est quotidienne, associée à un accompagnement socioprofessionnel. Le sport permet de fixer des règles et un cadre. Des gains en termes de confiance en soi et d'autonomie sont mis en évidence.

**Dans le cadre d'un parcours individualisé, la remobilisation par le sport permet de repérer et lever des freins à l'insertion,** notamment des freins personnels (confiance en soi, détermination, capacité à faire des choix). Les valeurs du sport sont mises en avant, ce qui facilite le montage de projets inclusifs, où il n'est pas nécessaire d'être un bon sportif pour commencer.

→ *Le projet « AGIR » porté par Emmaüs Solidarités (AAP Intégration professionnelle des réfugiés) > p. 22* propose des séances de football à des personnes réfugiées, parlant mal le français, pour qui le parcours d'insertion passe par un apprentissage de la langue et des codes sociaux. Les matchs de foot sont l'occasion d'un apprentissage par la pratique des règles. Ils permettent de s'exprimer dans une nouvelle langue.

L'encadrement des projets doit veiller à ce souci d'inclusivité, notamment auprès des femmes, des personnes porteuses de handicaps ou de participants plus âgés. Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 vont mobiliser de nombreuses énergies sur différents territoires. Leur préparation est dès aujourd'hui un vecteur

d'actions d'insertion multiples dans le cadre de chantiers mis en œuvre. Mais plus globalement, l'olympisme transmet de nombreuses valeurs – non-discrimination, solidarité, durabilité, d'alliance entre l'éducation et le sport – qui sont au cœur de projets actuels ou à venir d'inclusion par le sport.

**Pour remobiliser par le sport, la pratique doit être encadrée par des professionnels qui connaissent la pratique sportive et maîtrisent les enjeux du coaching,** non pas dans une visée de performance sportive – qui n'est jamais l'objet – mais d'inclusion sociale et professionnelle. La formation des professionnels est indispensable. Une bonne complémentarité doit être recherchée entre les compétences des encadrants sportifs (coachs ou éducateurs sportifs le plus souvent) et celles des conseillers en insertion professionnelle, impliqués dans la conduite du projet pédagogique et sportif. L'enjeu est d'assurer une continuité entre les apprentissages sportifs d'un côté, et leur intégration dans un parcours d'insertion socio-professionnelle de l'autre. La formation d'éducateurs sportifs à des méthodes d'accompagnement en insertion est une manière de rendre effective cette continuité (coachs d'insertion par le sport).

→ *Le projet « Coach d'insertion par le Sport » porté par l'Agence pour l'éducation par le sport (AAP 100% inclusion) > p. 24* vise la formation de coachs sportifs pouvant intervenir dans différents projets d'inclusion par le sport. L'association porteuse a mis au point un référentiel de compétences. Ce support de travail pour les coachs en insertion professionnelle permet de traduire les aptitudes et comportements identifiés lors des séances sportives.

Dans les projets présentés dans ce guide, les pratiques sportives sont très diverses, de la voile au « parkour » (discipline sportive acrobatique qui consiste à franchir des obstacles urbains ou naturels), en passant par le football ou la boxe. Le sport est mobilisé à des degrés variables, au moins une fois par semaine.

→ Dans le cadre du *projet « Trajectoires » porté par plusieurs associations (AAP 100% inclusion) > p. 26,* les participants se déplacent au sein de plusieurs structures ce qui permet de développer leur

mobilité. Les multiples terrains de sport sont des lieux de découverte de nouvelles compétences et de nouveaux horizons possibles. Des coaches

sportifs travaillent sur ces apprentissages et des relations avec l'entreprise sont organisées par un professionnel dédié à cette tâche.

### 3

## Le sport pour révéler / développer des compétences et rencontrer autrement des employeurs

**Le sport permet d'identifier et de repérer des savoir-faire auprès des publics.** C'est l'une des vertus de l'éducation par le sport : mettre en valeur des compétences parfois ignorées des personnes. Ces compétences se révèlent dans et par le sport. Par exemple, des participants vont apprendre à naviguer en mer, seuls ou à plusieurs, et ce faisant vont identifier des *soft skills* transférables au monde de l'entreprise : travail en équipe, respect des consignes, compétences abstraites, etc.

→ Dans le projet « *La Mer est à vous* » porté par la Fédération Française de Voile (AAP 100% inclusion) ► p. 28, une fédération sportive met en œuvre une formation à la navigation maritime, qui permet de passer des certificats professionnels d'« initiateur voile », mais aussi et surtout de certifier des compétences transversales sous la forme d'open badges (reconnaissance numérique de compétences).

**Les séances sportives sont ainsi des moments réflexifs où les coaches amènent les publics à reconnaître comment leur investissement leur fait acquérir des compétences ciblées et valorisables.** Les porteurs de projet peuvent mettre au point des systèmes de reconnaissance des apprentissages ou acquisitions des publics (open badges, cartes de compétences, brevets).

→ Le projet « *Archipel* » porté par l'Institut de formation régional des industries alimentaires (AAP 100% inclusion) ► p. 30 fait venir des bénéficiaires de tout âge à l'emploi, via ou non un parcours de formation dans un secteur qui peine à recruter (l'agroalimentaire). L'accompagnement est réalisé en binôme par des formateurs et des coaches d'insertion par le sport. Les coaches font valoir les exigences de l'intégration professionnelle au travers de la pratique sportive. Chaque stagiaire a sa propre « carte de compétences » qui permet de suivre sa progression et valorise ses apprentissages.

**Le sport est aussi un moyen de rencontre avec des professionnels.** Il permet de simplifier la rencontre entre une personne et un acteur de la sphère économique. Il démystifie les rapports qui ne sont plus marqués par un caractère trop institutionnel. Le sport rend possible l'effacement des rôles symboliques des employeurs ou des demandeurs d'emploi. Lors d'une rencontre sportive, les seconds peuvent montrer des talents ou compétences aux premiers, qui ne s'exprimeraient pas immédiatement dans le cadre d'un entretien dans un bureau. Ce moyen de rencontre peut s'accompagner d'un travail de sensibilisation ou d'acculturation auprès des employeurs pour qu'ils sachent repérer autrement les compétences recherchées chez les demandeurs d'emploi. Il s'agit ici de casser avec la logique des compétences déclarées. Les employeurs peuvent porter leur attention sur d'autres aptitudes ou comportements révélés par le sport et valorisables en entreprise. Comme les demandeurs d'emploi, les employeurs sont aussi des bénéficiaires de ces projets innovants.

→ Après une phase de repérage et de remobilisation dans laquelle interviennent une équipe de handballeuses professionnelles et leurs coaches, le projet « *Starting Blocks* » porté par Archer (AAP 100% inclusion) ► p. 32 fait se rencontrer demandeurs d'emploi et employeurs dans un « match pour l'emploi ». Les représentants d'entreprises partenaires du club et de l'association sportive repèrent des candidats possibles dans un cadre alternatif.

## 4

## Le sport et les secteurs d'activité liés au sport comme débouché professionnel

**Il faut enfin tenir compte du secteur économique que représente le sport en France. Il ne s'agit pas ici de mettre l'accent sur la pratique sportive en tant que telle, mais sur les multiples opportunités que représente le sport en tant que filière.** Il existe de nombreux métiers disponibles et accessibles au terme d'un parcours dans le sport (dans l'animation ou l'éducation par le sport), autour du sport (la fabrication ou la maintenance d'équipements sportifs) ou des événements sportifs. La Coupe du monde de rugby en France en 2023, les Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 ainsi que d'autres manifestations d'envergure assurent un

développement économique sur certains territoires avec de nombreux effets secondaires sur différentes filières : commerce, hôtellerie, logistique, tourisme, etc.

→ *Le projet « 2024 : toutes championnes, tous champions » porté par la Maison de l'emploi de Plaine Commune (AAP 100% inclusion > p. 34, mis en œuvre sur le territoire autour du Stade de France, fait alterner un travail sur le projet professionnel et des séquences sportives. Elles permettent un apprentissage sur soi, avec un objectif formation et emploi dans des secteurs qui se développent dans la perspective des JO 2024.*



**Partie 2**

**Bonnes pratiques**

**PASSE DECISIVE**

Sport dans la Ville

Appel à projets  
100% inclusion, la fabrique  
de la remobilisation

**Usages principaux du sport dans le projet**

- le sport pour repérer des publics « invisibles »
- le sport pour remobiliser et lever des freins à l'insertion
- le sport pour révéler/développer des compétences et rencontrer autrement des employeurs

**Porteur**

Sport dans la Ville est une association fondée en 1998. Elle regroupe plus de 120 salariés permanents et 150 éducateurs sportifs. Présente en Auvergne-Rhône-Alpes, Hauts-de-France, Île-de-France et PACA, elle rénove des terrains de sports au cœur des QPV afin d'y proposer des activités sportives, des programmes d'orientation, d'accompagnement et de parrainage en gardant comme fil rouge le sport comme vecteur d'épanouissement et outil d'insertion sociale et professionnelle.

**Territoires de déploiement :**

Le projet a initialement été mis en place sur les deux territoires historiques de Sport dans la Ville : l'Île-de-France et le Grand Lyon. Depuis, le projet s'est également déployé à Marseille, Lille, Roubaix, Chambéry, Grenoble et Saint-Etienne.

**Durée :** 3 ans, à partir de septembre 2019 (pour l'Île-de-France et le Grand Lyon)

**Diagnostic de départ**

Le projet est né dans la continuité des pratiques d'inclusion par le sport de Sport dans la Ville. L'association a souhaité affiner son offre de service à destination des jeunes « décrocheurs » et jeunes éloignés de l'emploi du fait de divers freins périphériques à l'insertion.

**Publics visés**

Jeunes entre 16 et 25 ans résidants en QPV et identifiés comme déscolarisés ou en difficulté d'insertion.

**Résumé du projet**

« Passe Décisive » est un parcours de remobilisation par la pratique sportive et d'accompagnement à la construction d'un projet professionnel. Le parcours alterne des temps de suivi individuel et des temps d'ateliers en collectif.

Le sport est présent sur l'intégralité du parcours du jeune : du sourcing à la sortie du dispositif.

Ainsi, le sport est dans un premier temps utilisé comme un moyen de rencontre avec les jeunes dans un cadre plus informel favorisant la création d'un lien de confiance. Par la suite, les responsables insertion spécialisés proposent aux jeunes des entretiens individuels réguliers, des séances sportives hebdomadaires et des sas thématiques : santé, numérique, confiance en soi, élaboration du projet professionnel, visite d'entreprise... Cela peut par exemple prendre la forme de séjours « hors quartier », des exercices de savoir-être en entreprise par le biais du théâtre, des activités plus classiques de techniques de recherche d'emploi, etc. Les jeunes sont amenés à participer ou faire partie de l'organisation d'événements sportifs et de tournois organisés par l'association. Dans le cadre de ces projets, les jeunes participants s'impliquent par la prise de responsabilités (par exemple, organiser un tournoi de jeunes ou organiser une rencontre sportive avec une entreprise). L'objectif est l'acquisition de savoir-faire et savoir-être pour faciliter l'intégration dans l'emploi.

Ces sas s'adaptant aux besoins et possibilités des jeunes. Leur durée va de 2 jours à 3 mois.

## Les points clés à retenir :

- Proposer des animations sportives pour faire venir les jeunes dans un parcours individualisé d'insertion professionnelle.
- Une remobilisation par le sport qui permet de connaître le jeune et ses besoins, ce qui permet de bien l'appréhender pour construire un projet professionnel adapté.
- Sortir du cadre classique des rencontres entre employeurs et candidats en proposant aux jeunes des perspectives dans des entreprises partenaires et des secteurs pourvoyeurs d'emploi.

### Bénéficiaires à fin 2021

382 bénéficiaires, dont 23% de femmes.

96% des bénéficiaires ont moins de 26 ans,  
100% ont moins de 30 ans.

76% ont au maximum atteint un niveau de formation bac.

68% des bénéficiaires résident en QPV.

### Usages du sport et apports pour les bénéficiaires des parcours

Les sports pratiqués dépendent des infrastructures dont dispose l'association sportive qui déploie le projet sur chaque territoire de mise en œuvre. Ce sont principalement les sports collectif, sports de pleine nature, sports de combat et circuit training qui sont proposés. Les jeunes bénéficiaires peuvent également faire de la musculation grâce à un partenariat avec l'entreprise Basic Fit.

**La pratique sportive est le fil rouge de l'accompagnement.** Elle est mobilisée à plusieurs niveaux : sur le temps de repérage, puis sur la remobilisation avec des activités sportives hebdomadaires obligatoires, à travers la participation à l'organisation d'événements sportifs, visant à « mettre en mouvement » les jeunes, et via des rencontres sportives avec des collaborateurs d'entreprises visant à désacraliser le monde de l'entreprise, découvrir des métiers et mieux comprendre les attendus du monde du travail.

Le projet « Passe Décisive » est inséré dans une offre de service globale de l'association porteuse, dont des activités sportives hebdomadaires organisées par des coachs sportifs dans les QPV. Ces après-midi festives et sportives sont utilisées pour organiser le repérage de publics potentiels. Ces moments permettent **de faire la connaissance du jeune, de le faire adhérer aux principes de l'association et de l'aider à formuler ses besoins** dans l'éventualité d'un accompagnement sans forcément l'intégrer directement au sein du dispositif.

Sport dans la Ville a développé une méthodologie d'insertion par le sport. En complément des séances de sport, des ateliers de réflexivité sont proposés.

Ces derniers permettent à la fois d'accompagner les jeunes à prendre conscience des compétences développées dans le cadre de la pratique sportive mais aussi de les accompagner à les transférer à la vie professionnelle.

Pour le projet, la pratique sportive est un vecteur essentiel de transmission de valeurs essentielles à l'employabilité (maîtrise, valorisation et dépassement de soi, respect, connaissance de son corps, etc.), de remobilisation pour les jeunes éloignés de l'emploi, mais aussi de « création de souvenirs heureux » qui permettent de créer un lien de confiance avec le jeune et d'aborder sereinement les questions d'insertion. Les éducateurs sportifs évaluent les comportements, attitudes et compétences pendant les séances sportives. Différents savoir-être sont observés, tels qu'être ponctuel et assidu, s'intégrer dans un groupe, anticiper son organisation, gérer ses émotions et sa communication, s'adapter à différents interlocuteurs. Cela se fait dans le cadre de l'accompagnement par les responsables d'insertion, qui peuvent participer aux activités sportives, et les éducateurs sportifs.

Par ailleurs, des tournois sportifs sont organisés où participent des salariés ou responsables d'entreprises. L'objectif est de créer des occasions de rencontre entre participants et professionnels de différents domaines. Ces derniers peuvent élargir leur vivier de candidats potentiels à travers ces moments sportifs. La mobilisation des entreprises lors de ce type de manifestations permet de sortir du cadre classique des rencontres entre employeurs et candidats.

### Relations avec les entreprises et les autres parties prenantes du territoire

Le projet repose sur des relations avec des entreprises partenaires. L'association porteuse dispose d'un service dédié aux relations avec les entreprises qui permet leur implication à différentes étapes du projet, sur ces événements sportifs mais aussi via des rencontres métiers, par exemple. Les collaborateurs d'entreprise peuvent être mobilisés dans le cadre du mécénat de compétences ou du mentorat. Les relations avec le tissu associatif local permettent de repérer des décrocheurs.

## REMISE EN JEU

Appel à projets  
100% inclusion, la fabrique  
de la remobilisation



## Usages principaux du sport dans le projet

- le sport pour remobiliser et lever des freins à l'insertion

### Porteur

Association Remise en jeu, créée en 2011 à Lorient et implantée depuis 2014 à Quimperlé.

### Territoires de déploiement :

Douze territoires en Bretagne.

**Durée :** 3 ans, à partir d'octobre 2020

### Diagnostic de départ

Depuis 2011 à Lorient puis à Quimperlé, l'association Remise en Jeu met en place des **sessions de remobilisation par le football pour les jeunes de 16 à 25 ans avec des difficultés d'insertion ou des problématiques éducatives** : perte de confiance, problèmes comportementaux, addictions, impulsivité, oisiveté, etc. Ces éléments rendent complexe la mise en place d'un parcours d'insertion professionnelle. L'expérience de l'association montre que ces jeunes ont souvent un attrait pour le sport en général et le football en particulier. Les sessions organisées depuis 10 ans démontrent que la pratique sportive peut être un levier de remobilisation et d'intégration. La pédagogie, déjà expérimentée, a prouvé sa pertinence pour les jeunes qui s'engagent dans le parcours, parfois dans un cadre contraint (jeunes sous main de justice), leur permettant de se fixer et d'élaborer un projet professionnel.

### Publics visés

Jeunes de 16-25 ans éloignés des dispositifs de droit commun, en grande difficulté d'insertion professionnelle : notamment des jeunes suivis par le Service

pénitentiaire d'insertion et de probation (SPIP) ou la Protection judiciaire de la jeunesse (PJJ), avec des troubles du comportement ou conduites addictives, etc.

### Résumé du projet

Le projet constitue un essaimage à l'échelle régionale (12 territoires) des sessions précédemment organisées par l'association. Le parcours dure huit mois. Des groupes de 15 jeunes sont constitués par site, avec des entrées-sorties permanentes (en cas de départ vers un emploi ou une formation). La première phase dure 4 mois soit 450 heures de formation. Chaque journée est consacrée en moitié à la pratique sportive. **Le football est utilisé comme un moyen de travailler et de progresser dans tous les domaines physiques et moteurs, sur le plan individuel mais aussi dans sa dimension collective** (respect des autres, respect des règles...). L'autre moitié des journées est consacrée à de la remise à niveau (français, maths, histoire, etc.), en groupes de niveaux. La deuxième phase, de 4 mois également (500 heures de formation), est axée sur l'élaboration d'un projet professionnel dans le cadre d'un suivi individualisé. L'objectif est que les jeunes réalisent des stages en entreprise lors de cette période. Des entreprises partenaires peuvent être mobilisées.

### Bénéficiaires à fin 2021

304 bénéficiaires, dont 11% de femmes.

98% des bénéficiaires ont moins de 26 ans.

100% ont au maximum atteint un niveau de formation bac.

8% des bénéficiaires résident en QPV.

## Les points clés à retenir :

- Un projet d'éducation par le sport qui aide les jeunes à structurer un projet professionnel.
- Une inculcation de savoir-être par la pratique d'un sport collectif.
- L'intégration dans un cadre collectif, permettant une remise en mouvement en dehors de son cadre de vie habituel.
- Un projet lisible pour les partenaires qui orientent.
- Des gains en termes d'autonomie et de confiance en soi.

### Usages du sport et apports pour les bénéficiaires des parcours

Les bénéficiaires pratiquent deux heures de football par jour. Le créateur de l'association porteuse est un ancien footballeur professionnel. Il a enseigné le sport à l'université avant de devenir directeur d'un centre social. C'est dans ce cadre qu'il a développé une approche du sport au service de l'insertion professionnelle.

Le principal objectif du projet est de remobiliser les participants, avec une perspective éducative. Le but est de permettre aux participants de retrouver un minimum de confiance en eux et en l'adulte, de régler les problèmes dits « périphériques » (situation administrative, couverture sociale, addictions...), d'élaborer un parcours professionnel viable, d'améliorer ou d'accélérer l'accès à l'autonomie. Un des objectifs est la réadaptation des jeunes à un rythme de vie normal. La remobilisation passe par l'acceptation d'un cadre, des horaires, des contraintes, le rapport aux pairs, ainsi que l'acceptation de la frustration. « **Le football révèle beaucoup de choses sur les jeunes : la gestion des émotions, de la frustration...** »

Les encadrants inculquent des valeurs essentielles à la vie en collectivité et soulignent les savoir-être indispensables à la vie professionnelle. Toute la première phase du projet est consacrée à cette logique éducative. « Et c'est au terme de tout ce travail de remobilisation que nous travaillons à l'insertion professionnelle du jeune ».

Le sport est ainsi utilisé pour faire émerger les qualités personnelles des jeunes. Identifier ces qualités personnelles est au centre du projet. Pour cela, jeunes et encadrants s'appuient sur un livret de formation et des fiches d'évaluation. Le sport est vu comme facteur de développement de qualités individuelles transférables vers l'emploi.

La plus-value est celle d'une méthodologie pédagogique adaptée aux jeunes en rupture avec le système scolaire, voire en rupture judiciaire. Ils trouvent une place dans un cadre collectif bienveillant mais normé, avec des horaires à respecter. Des cours de remise à

niveau sont effectuées avec une forte individualisation ; une aide aux devoirs personnalisée sans note ni appréciation est proposée. Le temps passé « sur le terrain » de foot est central : le sport est un levier pour travailler la concentration, la ponctualité, la gestion des émotions, la relation aux autres, aux éducateurs et aux pairs, le regain de confiance en soi.

Les gains en autonomie sont réels. Un rapport établi par une psychologue a relevé de nombreux effets positifs du parcours : ouverture à d'autres systèmes de référence, évolution de la communication, mise en avant de potentiels et de ressources personnelles.

L'organisation professionnelle exige une solide structuration. Chaque structure développée intègre 3 éducateurs professionnels (soit 2 équivalents temps plein), spécialisés sur les aspects sportifs, les activités de remise à niveau et l'élaboration d'un projet professionnel. Un coordinateur est présent par groupe de trois structures, assurant le suivi pédagogique, le suivi de la formation professionnelle et le développement des partenariats. Une psychologue a également été recrutée pour évaluer les effets des parcours.

### Relations avec les entreprises et les autres parties prenantes du territoire

Le projet repose sur une forte structuration avec les orienteurs ou acteurs sociaux en amont. Un partenariat a été formalisé avec l'Association régionale des missions locales (ARML) de Bretagne, qui oriente des jeunes vers Remise en jeu. Un partenariat est établi avec la PJJ, le SPIP, ainsi que des associations de prévention ou des maraudeurs, qui peuvent orienter vers ce dispositif.

La place des entreprises est plus réduite. Elles accueillent des jeunes en stage mais ne participent pas à la construction des parcours. Le relais est pris par les structures de droit commun si le jeune n'est pas en emploi ou formation à la sortie.

## AGIR – ACCOMPAGNEMENT GLOBAL POUR UNE INTÉGRATION RÉUSSIE

Emmaüs Solidarités

Appel à projets  
Intégration professionnelle des réfugiés



### Usages principaux du sport dans le projet

- le sport pour remobiliser et lever des freins à l'insertion
- le sport pour révéler/développer des compétences et rencontrer autrement des employeurs

#### Porteur

Emmaüs Solidarités vient en aide aux personnes sans-abri en proposant des logements d'urgence depuis 1954 et ce partout en France. L'association a également développé des activités et une expertise en matière d'aide à l'accès à l'emploi ou à la formation. L'organisation propose des sas de remobilisation à destination des personnes hébergées au sein des communautés Emmaüs. Le projet AGIR est mené en partenariat avec l'association Fútbol Más. Née en Amérique latine, Fútbol Más promeut l'émancipation des jeunes et des communautés à travers le sport, et notamment le football.

**Territoires de déploiement :** Île-de-France

**Durée :** 3 ans, à partir de mai 2019

#### Diagnostic de départ

Emmaüs Solidarités accueille et héberge des personnes bénéficiaires de la protection internationale (BPI) et des demandeurs d'asile, dont la maîtrise de la langue française est souvent faible. Le sport est considéré comme un moyen efficace pour faire se rencontrer des demandeurs d'emplois et des employeurs, en réduisant la barrière de la langue. La pratique sportive est intégrée au parcours et doit permettre de lever des freins de type linguistique et de travailler avec les publics accueillis des *soft skills*.

#### Publics visés

Hommes et femmes de tout âge, bénéficiaires de la protection internationale (réfugiés, protection subsidiaire, apatrides) ou demandeurs d'asile de plus de 6 mois.

#### Résumé du projet

AGIR allie pratique sportive, apprentissage du français et accompagnement vers l'emploi ou la formation pour des personnes réfugiées. Les orientations sont effectuées par des travailleurs sociaux en centre d'hébergement (réseau interne Emmaüs ou réseau externe). Après une évaluation de leur niveau de français, les bénéficiaires suivent des cours de Français Langue Etrangère (FLE) de manière hebdomadaire et obligatoire en petits groupes. Ils participent également à des ateliers sportifs obligatoires. Un conseiller en insertion professionnelle (CIP) assure un suivi socio-professionnel individualisé, pour chaque bénéficiaire, au moins deux fois par mois. Des ateliers collectifs sont également proposés sur des thématiques liées à la recherche d'emploi ou de formation.

#### Bénéficiaires à fin 2021

115 bénéficiaires, dont 20% de femmes.  
33% des bénéficiaires ont moins de 26 ans, 63% moins de 30 ans.  
À l'entrée dans le parcours, 37% des personnes sont demandeurs d'asile de plus de 6 mois; 63% sont bénéficiaires d'une protection internationale.

## Les points clés à retenir :

- **Le sport, un outil efficace de communication et de mobilisation de partenaires.**
- **Le foot pour remobiliser et recréer des solidarités entre des personnes parfois très isolées.**
- **Une application concrète et une valorisation des apprentissages (linguistiques, soft skills) à travers la pratique sportive.**
- **Le terrain de foot, un lieu pour que se rencontrent des personnes réfugiées et des salariés d'entreprise, en réduisant la barrière de la langue.**
- **Un partenariat innovant entre un acteur historique du champ de la lutte contre la pauvreté et un acteur de l'émancipation par le sport né en Amérique latine.**

Il est à noter que 24% des personnes entrées dans le parcours n'ont pas été scolarisées (ni dans leur pays d'origine, ni ailleurs).

(\*) taux calculé sur l'assiette des entrées pour lesquelles le niveau de formation atteint est renseigné ; non renseigné : 16%.

### Usages du sport et apports pour les bénéficiaires des parcours

Les bénéficiaires du projet ont une pratique hebdomadaire du sport avec les instructeurs de Fútbol Más. Les activités proposées incluent le football, mais également des exercices de remise en forme.

Le sport est un moyen de mise en pratique des apprentissages en français et de développement de soft skills : le respect des règles, les échanges avec le coach, l'arbitre, les équipiers ou adversaires, etc., sont des situations concrètes où les apprentissages sont mis en pratique. Pendant le match, les notions vues durant les cours de français langue étrangère sont mobilisées. Les animateurs sportifs sont attentifs aux compétences développées par les bénéficiaires. Les réussites sont valorisées et des comportements peuvent être récompensés par des cartons verts.

La pratique du football, sport universel par excellence, remobilise les personnes et crée un collectif et des solidarités entre personnes parfois isolées depuis leur arrivée en France.

Les parcours se terminent par un événement baptisé « Foot Emploi » : une rencontre sportive entre les personnes en parcours et des salariés d'entreprises

partenaires ou mécènes d'Emmaüs Solidarités. Un match de football est organisé, qui mixe dans les équipes personnes réfugiées et salariés d'entreprise. Cette rencontre n'a pas nécessairement une visée de recrutement mais elle permet aux personnes réfugiées de se constituer un premier réseau professionnel et d'apprendre à se présenter dans un cadre professionnel, bien qu'informel. Les personnes réfugiées travaillent sur des fiches de profil professionnel en amont de l'événement qui sont ensuite exposées et distribuées durant le Foot Emploi comme des cartes de visites. La situation permet également de repérer les compétences et les aptitudes des personnes accompagnées autrement que verbalement.

### Relations avec les entreprises et les autres parties prenantes du territoire

La dimension sportive facilite la construction d'une stratégie de communication différente auprès des centres d'hébergement et d'autres partenaires. Les travailleurs sociaux peuvent trouver dans cette pratique un format original de mobilisation. Une communication écrite directe envers les publics cibles ne suffit pas, ceux-ci ayant un accès réduit à ce type d'informations et ne lisant fréquemment pas le français.

Les mécènes et entreprises partenaires participent au financement du projet, à l'événement de clôture Foot Emploi et sont sollicités dans certaines activités collectives de découvertes d'entreprises. Elles sont également sollicitées pour la mise à disposition d'infrastructures sportives.

## COACH D'INSERTION PAR LE SPORT

L'Agence pour l'éducation  
par le sport

Appel à projets  
100% inclusion, la fabrique  
de la remobilisation



### Usages principaux du sport dans le projet

- le sport pour repérer des publics « invisibles »
- le sport pour remobiliser et lever des freins à l'insertion
- le sport pour révéler/développer des compétences et rencontrer autrement des employeurs

#### Porteur

L'Agence Pour l'Education par le Sport (APELS) a été créée en 1997. L'APELS développe des projets d'insertion professionnelle par le sport dans différentes régions, incluant des actions de repérage et sélection des jeunes sportifs motivés par les coaches des clubs labellisés, des stages de remobilisation et de formation, et des actions d'intégration vers l'emploi.

#### Territoires de déploiement :

Projet déployé dans quatre régions et dix territoires : Hauts-de-France (Roubaix et métropole lilloise), Île-de-France (Seine Aval, Saint-Quentin-en-Yvelines, Val d'Oise), PACA (Marseille et Avignon), Normandie (Le Havre, Rouen, Évreux).

**Durée :** 3 ans, à partir d'avril 2019

#### Diagnostic de départ

Fort d'une première expérience d'accompagnement de publics jeunes avec le projet « Déclics Sportifs vers l'emploi », l'APELS souhaite développer des parcours d'insertion par le sport et professionnaliser les coaches sportifs qui accompagnent les personnes dans le cadre de ces parcours, en leur proposant une formation adaptée.

#### Publics visés

Deux publics sont visés : les éducateurs sportifs pour la partie ingénierie de formation, et les jeunes de 18 et 30 ans résidant en QPV pour la partie ingénierie d'intervention.

#### Résumé du projet

Le projet propose dans un premier temps de former 150 coaches d'insertion par le sport au niveau national, sur 3 ans. Ces coaches sont identifiés parmi des éducateurs sportifs intervenant en QPV puis formés au métier de « coaches d'insertion par le sport ». Le programme de formation vise la montée en compétences des éducateurs sportifs sur des thématiques sociales. Il cherche à renforcer leur capacité à orienter avec discernement vers les bons interlocuteurs et à accompagner ces jeunes vers l'emploi.

Dans un deuxième temps, les coaches formés détectent et accompagnent des promotions de 10 jeunes dans le cadre de parcours d'insertion d'une durée maximale de 6 mois. Cet accompagnement est réalisé sur un certain nombre de quartiers prioritaires de la ville. Durant ce parcours, les coaches d'insertion par le sport accompagnent des jeunes vers l'emploi, au travers de différentes phases : remobilisation du jeune via la pratique sportive, définition d'un projet professionnel en fonction des aptitudes et aspirations du jeune, actions de développement des compétences transversales, rencontres avec l'entreprise et les centres de formation en lien avec les opportunités économiques du territoire et des périodes de mise en situation en milieu professionnel, orientation vers les acteurs compétents du territoire.

#### Bénéficiaires à fin 2021

873 bénéficiaires, dont 28% de femmes.  
87% des bénéficiaires ont moins de 26 ans, 97 % moins de 30 ans.  
86% ont au maximum atteint un niveau de formation bac.  
79% des bénéficiaires résident en QPV.

## Les points clés à retenir :

- La figure du coach sportif, une personne de référence pour certains jeunes, au cœur des stratégies de repérage et de remobilisation dans les quartiers prioritaires de la ville.
- Une logique de professionnalisation et de montée en compétences centrale, pour former des éducateurs sportifs au métier de coach d'insertion par le sport.
- La pratique sportive permet de valoriser les compétences et de les traduire dans des compétences professionnelles. Les séances sportives sont des lieux de remobilisation, de prise de confiance et d'apprentissages. Le référentiel de compétences est utilisé par les coaches d'insertion professionnelle dans des bilans individuels, permettant d'évaluer les progressions et de faire le lien entre la partie sportive et la partie insertion socio-professionnelle.

### Usages du sport et apports pour les bénéficiaires des parcours

Pour l'APELS, l'espace sportif est un lieu majeur d'insertion et de formation de la jeunesse. Il est aussi un lieu d'expression et de valorisation pour les jeunes, qui peuvent être marqués par des situations d'échecs. Le sport permet de capter des publics qui ne sont pas nécessairement inscrits dans des institutions d'accompagnement social ou professionnel.

La méthode utilisée se base sur l'utilisation des clubs de sport comme premier outil de sourcing. Les coaches en insertion professionnelle sont des éducateurs bien implantés sur leurs territoires, au sein des associations sportives. L'action d'accompagnement repose sur un cadre contractuel simple, soit un parcours de 6 mois qui s'appuie sur le sport comme fil rouge pédagogique. L'activité sportive se tient de façon régulière, au moins deux fois par semaine. La formation des coaches sportifs donne lieu à un partenariat entre le club sportif d'affiliation du coach et APELS. Dans la mesure du possible, les infrastructures du club peuvent être laissées à disposition du coach pour organiser l'accompagnement collectif et les activités sportives. **Les activités dépendent alors du sport pratiqué par le coach** (principalement football et autres sports collectifs de ballon, arts martiaux).

Le sport vise à remettre les jeunes en mouvement et révéler des comportements ou situations. Il offre un média pour faire passer des messages « autrement » et rapprocher progressivement les jeunes du monde de l'entreprise.

Un référentiel de compétences a été créé par l'équipe du projet au niveau national. C'est un support de travail pour les coaches en insertion professionnelle afin de **traduire les aptitudes et comportements identifiés lors des séances sportives**. Ce référentiel recense également des compétences de base pour la vie en entreprise. Chaque jeune est ainsi évalué au moyen d'une carte de compétences qui permet de suivre l'évolution du jeune durant le parcours. Dans cet accompagnement le rôle du coach est central : il peut pointer ces avancées individuelles, échanger avec les bénéficiaires dans le cadre de bilans réguliers. Ceci favorise l'appropriation des compétences sociales.

### Relations avec les entreprises et les autres parties prenantes du territoire

Sur chaque territoire, les « référents entreprise » de l'APELS mettent en œuvre des actions de sensibilisation à destination des acteurs économiques locaux. Ces acteurs peuvent intervenir dans le cadre de rencontres avec les jeunes bénéficiaires des QPV. Ils peuvent mettre en place des actions de parrainage. Les coaches d'insertion par le sport accompagnent les jeunes bénéficiaires dans ces relations avec les employeurs locaux. Des immersions sont organisées dans le cadre des parcours. Celles-ci peuvent conduire à sourcer des jeunes en vue de recrutements. En outre, l'APELS organise des événements sportifs conviviaux (« Équipe de France Espoir » et « Match job »), qui fédèrent l'ensemble des parties prenantes des territoires autour du développement des *soft-skills* par le sport et permettent de rapprocher concrètement les jeunes bénéficiaires du monde de l'entreprise.

## TRAJECTOIRES

Appel à projets  
100% inclusion, la fabrique  
de la remobilisation



### Usages principaux du sport dans le projet

- le sport pour repérer des publics « invisibles »
- le sport pour remobiliser et lever des freins à l'insertion
- le sport pour révéler/développer des compétences et rencontrer autrement des employeurs

#### Porteur

Consortium de plusieurs associations (Elan sportif Mulhouse, Parkour 59 Roubaix, Evasion Urbaine Torcy, Unis vers le Sport Strasbourg...).

#### Territoires de déploiement :

Plusieurs quartiers prioritaires de la politique de la ville en Île-de-France (Torcy), Hauts-de-France (Roubaix) et Grand Est (Strasbourg et Mulhouse).

**Durée :** 3 ans, à partir de septembre 2020

#### Diagnostic de départ

Plusieurs associations, menant localement des actions d'insertion par le sport dans les quartiers prioritaires, se sont fédérées pour donner une dimension nationale à ces projets. Le constat de départ est la pertinence de la mobilisation du sport pour développer les savoir-être des jeunes. Les quatre structures à l'initiative du projet ont relevé que la pratique sportive, via la relation entre un coach sportif et les jeunes, permet de travailler l'ouverture aux autres, d'améliorer la confiance en soi et de lever des freins psychologiques. La relation avec un coach réenclenche un lien avec les institutions. Dans le cadre de ce projet, les partenaires font de plus valoir l'intérêt de travailler la mobilité des jeunes. Les échanges entre les structures partenaires du projet conduisent les jeunes, suivis par l'une d'entre elles, à se confronter à de nouveaux environnements, à des rencontres, ce qui renforce l'ouverture citoyenne des participants.

#### Publics visés

Jeunes de quartiers prioritaires, de 16 à 30 ans.

#### Résumé du projet

Le projet vise à promouvoir l'acquisition et la mise en valeur des compétences travaillées grâce au sport, auprès du public jeune en désinsertion. Il s'agit de les amener à

prendre confiance en eux et à se raccrocher à un projet scolaire ou professionnel. Au niveau national, il s'agit de promouvoir des initiatives locales d'insertion par le sport et de performance sociale du sport, et à les diffuser auprès des acteurs de proximité. Dans chacune des structures du consortium, les jeunes sont suivis par un coach en insertion par le sport à travers un parcours pédagogique abordant les axes nécessaires à leur insertion, en transversalité à la pratique sportive. Si chaque association mène des actions au niveau local, elles s'associent également plusieurs fois par an pour proposer aux jeunes des challenges sportifs leur permettant de se déplacer dans toute la France. Un des enjeux est de développer la mobilité, dans une optique de découverte et d'ouverture des horizons pour ce public majoritairement issu des quartiers prioritaires. La pratique sportive est centrale dans l'accompagnement. Des actions d'allers-vers sont proposées à travers des activités sportives sur les territoires, avant de commencer les séances collectives et le suivi individuel. Les coaches travaillent la remobilisation, la motivation, la confiance en soi. Leurs actions s'inscrivent dans une démarche d'éducation par le sport qui permet d'inculquer des savoir-être indispensables à l'épanouissement personnel, à la vie en collectivité et dans le monde professionnel.

La dernière phase est centrée sur le rapprochement entre le jeune et l'entreprise. Orientés vers l'entrée en formation ou la mise à l'emploi, les jeunes sont mobilisés pour des périodes découverte et d'immersion afin de mieux appréhender le monde du travail.

#### Bénéficiaires à fin 2021

138 bénéficiaires, dont 22% de femmes.

98% des bénéficiaires ont moins de 26 ans.

89% ont au maximum atteint un niveau de formation bac.

57% des bénéficiaires résident en QPV.

## Les points clés à retenir :

- **Des activités sportives attractives pour repérer et aller vers les jeunes de quartiers prioritaires de la ville.**
- **Une démarche d'éducation couplant deux outils, le sport et la mobilité, qui permet la remotivation et la confiance en soi, l'acquisition de savoir-être, mais aussi l'ouverture citoyenne.**
- **Des coachs sportifs formés à l'insertion professionnelle, dédiés à la mise en œuvre du projet, qui interviennent dans une relation fortement individualisée, en coopération avec des conseillers en insertion.**
- **Une relation avec l'entreprise qui intervient à différents moments du parcours et des possibilités de construction d'un projet professionnel individualisé en fonction du jeune, tous secteurs d'activités confondus.**

### Usages du sport et apports pour les bénéficiaires des parcours

En lien avec des partenaires, les structures du projet utilisent le sport dans une démarche d'« aller-vers » et « faire venir » les jeunes. Elles proposent des séances sportives de proximité, dans les quartiers, sur les espaces publics.

Elles mettent en place des espaces de convivialité pour favoriser le lien social avec les proches et les habitants. Les structures bénéficient d'un bon ancrage territorial et de relations partenariales qui facilitent ces actions de repérage. Différentes pratiques sportives sont mobilisées, en fonction des activités proposées par les structures localement (par exemple parkour, boxe). Le projet suit une logique « multisports » avec une variété de sports individuels (équitation) ou collectifs (rugby, basket) possibles. Le choix d'activités se fait aussi en fonction des compétences à développer. Par exemple, le tir à l'arc peut être mobilisé pour travailler certaines compétences transversales telles que la dextérité dans le cadre d'un projet professionnel dans la maroquinerie.

Le repérage par le sport peut aussi s'appuyer sur les outils numériques. Au sein de l'association Parkour 59, les coachs se mettent en scène sur les réseaux sociaux (Instagram) et postent des stories où ils exercent l'activité (en l'occurrence, des déplacements à travers des obstacles). Ceci est un bon moyen de communication suscitant des appels à candidatures. À côté des compétences repérées et valorisées dans le cadre des activités sportives, le projet permet de travailler d'autres savoir-être dans le cadre des mobilités et échanges entre structures. Lors de ces séjours, les participants sont confrontés à des situations inédites. Ils apprennent des notions sur la mobilité, l'environnement géographique des structures visitées, la citoyenneté et l'entraide par le biais des échanges multiples. L'objectif est de valoriser les compétences acquises dans le cadre d'un projet professionnel, tous secteurs confondus.

Les plus-values éducatives pour les bénéficiaires sont multiples : confiance en soi et estime de soi, ouverture (géographique, psychologique), modification comportementale, citoyenneté. Une bonne structuration des équipes est une condition de réussite. Elles sont organisées autour d'un chef d'équipe et de coachs d'insertion par le sport. La relation individualisée avec les coachs est la clé de voûte du dispositif. Ils évoluent à travers des équipes pluridisciplinaires permettant de couvrir tous les aspects de l'insertion des publics (détection et levée des freins, travail du projet professionnel, inclusion numérique, activités solidaires...). La présence de salariés en charge du

développement des relations avec les entreprises permet de bien organiser les temps d'immersion pour les jeunes et la concrétisation du projet avec l'écosystème de la formation ou des entreprises.

### Relations avec les entreprises et les autres parties prenantes du territoire

L'écosystème intervient dès le repérage des jeunes. Les acteurs sociaux, de l'éducation, de l'insertion et de la prévention, peuvent également orienter leurs publics vers le dispositif Trajectoires, et favoriser ainsi la coordination territoriale pour un accompagnement renforcé et une meilleure efficacité autour de ces jeunes réputés difficilement mobilisables.

La relation avec les entreprises est travaillée dans le cadre du label Les entreprises s'engagent. Elle se fait à différents moments du parcours en fonction des leviers à activer auprès des publics. Des professionnels viennent échanger avec les jeunes, ils racontent leur parcours pour que ça fasse écho, et s'autorisent à les encourager et à les mentorer. Certains, s'ils le souhaitent, peuvent s'intégrer à des temps sportifs et d'autres peuvent favoriser les périodes de découverte et d'immersions afin de permettre aux jeunes de mieux connaître le milieu de l'entreprise, et de s'y projeter pour casser leurs représentations et appréhender leur insertion plus sereinement.

En fin de parcours, les expériences et les compétences acquises tout au long de l'accompagnement est travaillée avec la démarche des Open Badges afin de valoriser tous les efforts fournis par les jeunes. Pour ce public en grande majorité infra bac et n'ayant pas encore eu l'occasion de prouver ses compétences par des expériences professionnelles, cette certification bien méritée peut venir booster leur CV et crédibiliser leurs démarches d'insertion.

La proactivité est également encouragée : certains participants deviennent co-animateurs de séances et cooptent les futurs bénéficiaires dans une démarche d'encouragement et de motivation de leurs pairs. Le rôle du coach ne s'arrête dès l'entrée en formation ou la mise à l'emploi. Même si les fins de parcours et l'adaptation au monde du travail sont bien anticipés, certaines difficultés peuvent survenir et mettre à mal la réussite tant attendue. Un suivi post sortie est proposé autant de temps que nécessaire afin d'aider ces publics à bien s'intégrer pour la suite de leur aventure professionnelle.

## LA MER EST À VOUS

### Fédération française de voile

Appel à projets  
100% inclusion, la fabrique  
de la remobilisation



La Réunion Guadeloupe Martinique Guyane

## Usages principaux du sport dans le projet

- le sport pour repérer des publics « invisibles »
- le sport pour remobiliser et lever des freins à l'insertion
- le sport pour révéler/développer des compétences et rencontrer autrement des employeurs

### Porteur

Le porteur du projet est un consortium constitué de la Fédération française de voile (FFV), de l'Afpa et de l'APELS (Agence pour l'éducation par le sport). La FFV représente 1000 clubs affiliés et 250 000 licenciés. 3000 moniteurs de voile sont formés par elle chaque année.

### Territoires de déploiement :

Plusieurs territoires en métropole et outre-mer.

**Durée :** 3 ans, à partir de septembre 2020.

### Diagnostic de départ

La Fédération française de voile (FFV) a souhaité élargir ses activités et mettre en œuvre des projets d'insertion professionnelle à destination de personnes éloignées de l'emploi. « **Le sport permet un raccrochage au monde tout court et au monde professionnel.** » Le projet est issu de premières expérimentations locales au cours desquelles une démarche d'insertion par le sport a pu être testée. Le projet émane aussi de l'observation de besoins de recrutement et de recherches de compétences dans les métiers maritimes ou navals. Le secteur de la mer représente plus de 100 000 offres d'emploi par an.

### Publics visés

Public de 18 ans et plus, faible qualification, avec focus sur les jeunes résidant en QPV (les opérateurs étant fréquemment localisés près de QPV).

### Résumé du projet

Les participants sont accompagnés individuellement et collectivement sur des sites de la FFV. Il s'agit d'une formation longue, de 871 heures sur une période effective de 115 jours. Les candidats sont repérés dans le cadre de partenariats locaux avec les acteurs de l'insertion et de l'accompagnement de la jeunesse. Après la sélection des candidats, une longue phase (350 h ou 50 jours) d'acculturation à l'environnement maritime vise à **permettre à un participant n'ayant aucune connaissance du milieu maritime de s'approprier les codes et les usages, par une mise en situation de navigation.** Cette étape est dédiée à l'acquisition des prérogatives de certification des niveaux de pratique de la FFVoile. La phase suivante (160 heures) porte sur l'acquisition des contenus pédagogiques du CQP « Initiateur voile ». L'étape qui suit est dédiée à la mise en situation d'encadrement des publics. 105 heures de formation sont enfin dédiées à la mise en œuvre d'un projet au sein de la structure d'accueil. En fin de parcours, un accompagnement orienté vers l'emploi local est dispensé : diagnostic des métiers, découverte professionnelle et/ou immersion sur des plateaux techniques. L'encadrement est réalisé dans les structures d'accueil de la FFV. Les moniteurs, formés en tant que « coaches d'insertion par le sport », accompagnent individuellement les bénéficiaires et les aident à établir un parcours adapté, vers la formation ou l'emploi. Des temps individuels sont effectués quotidiennement avec les moniteurs. Des bilans réguliers sont réalisés : ils permettent d'évaluer les compétences acquises. Celles-ci peuvent être formalisées par des open badges, qui accompagneront les bénéficiaires dans leur parcours d'accès à l'emploi. Le badge est une image numérique avec des métadonnées permettant de valoriser une compétence douce. Le badge contient le titre de la

## Les points clés à retenir :

- Des moniteurs de voile suivent la formation de coach d'insertion par le sport et forment des personnes éloignées de l'emploi à la navigation maritime
- Un apprentissage de multiples soft skills par la pratique sportive, dans un environnement non habituel
- Des compétences acquises transférables vers l'entreprise, à travers un système d'open badges

compétence, sa description, les critères d'attribution, qui a endossé le badge (structure + identité de la personne), dans quel contexte et à quelle date. L'Afpa intervient tout au long du processus de formation dans l'ingénierie des compétences (description, critères d'attribution) et leur reconnaissance. Des stages en entreprises sont prévus (environ 3) pendant les 5 mois du parcours en moyenne.

### Bénéficiaires à fin 2021

121 bénéficiaires, dont 18% de femmes.  
78% des bénéficiaires ont moins de 26 ans, 82% moins de 30 ans.  
96% ont au maximum atteint un niveau de formation bac.  
25% des bénéficiaires résident en QPV.

### Usages du sport et apports pour les bénéficiaires des parcours

Les moniteurs sont titulaires du Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (BPJEPS) Voile. Ils maîtrisent les aspects techniques et humains de l'apprentissage de la navigation. Ils reçoivent une formation spécifique « coach d'insertion par le sport », dispensée par l'APELS.

Deux pratiques sportives sont mobilisées. La principale est la navigation en mer. Les participants ont rarement pratiqué ce sport. L'apprentissage de la voile est au cœur du projet. La seconde est la natation lors de la phase de sélection. L'évaluation de l'autonomie en nage permet de découvrir le caractère du candidat. **« Le candidat va changer de posture dans le milieu maritime car celui-ci est inconnu, ça révèle les caractères, on se sent perdu, on ne fait pas semblant »**. Le niveau de natation des candidats est très varié, mais les formateurs s'adaptent en permanence à l'individu.

Les activités de natation, puis de navigation en mer, permettent de nombreuses mises en situation concrètes, pour tester la confiance en soi, l'autonomie, le travail en équipe, etc. Ils sont remobilisés et gagnent en réassurance. **« Ils découvrent le terme de compétence et l'usage qu'ils peuvent en faire en entreprise »**.

L'apprentissage de la pratique de la navigation en mer, puis la montée en compétences sur des fonctions d'encadrement de la pratique, servent à révéler ces compétences. Il s'agit à la fois de compétences techniques, maritimes, à vocation professionnelle, et des compétences transversales ou *soft skills* issus de l'activité sportive. L'objectif est d'acquérir au moins six des dix-sept habiletés recherchées par

les entreprises maritimes (source Pôle emploi) telles que : comprendre et respecter des normes et des consignes, travailler sous tension, maintenir son attention dans la durée, travailler en équipe, agir dans une relation de service, manager une équipe, etc. « La navigation permet de travailler sur le comportement, la confiance en l'autre et l'esprit collectif. » Les actions de formation mettent ainsi l'accent sur l'acquisition de ces compétences par la pratique de la navigation. L'apprentissage de nombreux *soft skills* est issu d'une pratique sportive encadrée : travail en équipe, rigueur, solidarité, obéissance. Le repérage et développement de ces compétences se fait au fil du parcours, en responsabilisant les bénéficiaires (par exemple, les mettre en tête d'équipage).

Cette éducation par le sport est transférable pour l'insertion professionnelle. Les compétences acquises sont valorisées par un **système d'open badges** qui peut être utilisé pour entrer dans différents milieux professionnels. L'Afpa définit avec les partenaires du dispositif (entreprises, Ecole française de voile, FFV et bénéficiaires) les compétences douces servant l'employabilité des stagiaires et répondant aux besoins en recrutement des entreprises du secteur maritime. La formation permet d'orienter les candidats vers les divers métiers en lien avec le secteur de la mer, présents sur les territoires où ils résident.

Les écoles deviennent des « tiers lieux », qui accueillent une multitude de publics dans le projet de la structure, sur des littoraux spécifiques et variés. Cela permet le désenclavement et l'inclusion des équipiers de La Mer est à Vous, qui deviennent, par leur implication, une entité active et reconstruite dans le fonctionnement des bases nautiques.

### Relations avec les entreprises et les autres parties prenantes du territoire

La mise en relation avec le territoire en amont (dans le cadre du sourcing à travers les prescripteurs sur le territoire) comme en aval (mobilisation d'un réseau économique pour accueillir les bénéficiaires en immersion : entreprises, associations, services publics) a été le fait des EFVoile et de leurs encadrants. Le lien vers les centres de formation et les employeurs est pour sa part le résultat d'une collaboration étroite avec les conseillers Afpa des territoires et les encadrants des EFVoile. En étant présents au quotidien sur les bases nautiques, les participants entretiennent un lien avec les filières locales de l'économie maritime, à travers la réalité technique et logistique des différents équipements.

**ARCHIPEL**

Institut de Formation Régional  
des Industries Alimentaires

Appel à projets  
100% inclusion, la fabrique  
de la remobilisation



## Usages principaux du sport dans le projet

- le sport pour repérer des publics « invisibles »
- le sport pour remobiliser et lever des freins à l'insertion
- le sport pour révéler/développer des compétences et rencontrer autrement des employeurs

### Porteur

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

### Territoires de déploiement :

Déploiement sur différents territoires de quatre régions (Centre-Val de Loire, Grand Est, Île-de-France, Normandie) où sont implantées des entreprises partenaires.

**Durée :** 3 ans, à partir de mars 2021

### Diagnostic de départ

Les difficultés de sourcing pour la formation dans le secteur agroalimentaire, mais aussi les difficultés à impliquer les entreprises, sont à l'origine du projet. Il existe un potentiel important de recrutement dans la filière agroalimentaire (départs en retraite, métiers en tension). Trop souvent, cependant, les entreprises regrettent le manque de candidatures ou jugent les candidatures insatisfaisantes. Une première expérimentation menée en Centre-Val-de-Loire a permis de tester des parcours progressifs permettant de créer la confiance entre demandeurs d'emploi et entreprises. Le porteur souhaite continuer à transformer les pratiques de repérage, de recrutement et d'accompagnement dans la formation et l'emploi dans le secteur.

### Publics visés

Personnes résidant en quartiers politiques de la ville (QPV) ou zones de revitalisation rurale (ZRR), travailleurs handicapés, demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires du RSA, publics éloignés de l'emploi, quelle qu'en soit la raison. Plus généralement, personnes ne disposant pas d'un « garant de confiance » leur permettant l'accès à l'emploi.

### Résumé du projet

Le projet propose des parcours vers différents métiers de l'industrie alimentaire (opérateur de production, opérateur logistique, etc.), en fonction des besoins des entreprises partenaires du centre de formation. Sur chaque territoire, des partenariats sont montés autour d'une ou plusieurs entreprises, du centre de formation et d'acteurs en charge du repérage des candidats. L'association Pass'Sport pour l'emploi organise des ateliers sportifs afin d'évaluer la motivation et le savoir-être des candidats. Une « carte des compétences » est créée pour chaque candidat, laquelle est associée à leur CV et sert de support aux échanges avec les entreprises présentes lors des sessions de recrutement. A la suite de ces sessions, des temps de découverte de l'entreprise et des métiers sont organisés. Les bénéficiaires intègrent un parcours de qualification comprenant une phase de Préparation opérationnelle à l'emploi (POE), puis une formation en alternance dans l'entreprise partenaire. Le formateur et le coach sportif co-animent l'ensemble du parcours, afin d'assurer le développement des compétences professionnelles et comportementales des bénéficiaires.

## Les points clés à retenir :

- Un modèle alternatif pour « aller-vers » et « faire venir » les jeunes vers la formation, dans des secteurs en tension : un centre de formation s'allie avec une structure spécialisée dans l'inclusion par le sport pour repérer des candidats motivés.
- Un double accompagnement, par des formateurs et des coaches sportifs, qui permet de valoriser des compétences nouvelles chez des bénéficiaires souvent considérés comme « en difficulté » et de compléter leur CV.
- Un parcours qui permet d'insister, via le sport, sur des exigences essentielles du milieu professionnel et qui permet ensuite aux formateurs de jouer le rôle de « garant de confiance » envers des employeurs.

### Bénéficiaires à fin 2021

Projet en phase de démarrage. 12 bénéficiaires à ce stade, dont 2 femmes.

- 11 ont moins de 30 ans.
- 11 ont au maximum atteint un niveau de formation bac.
- 4 sur les 12 bénéficiaires résident en QPV.

### Usages du sport et apports pour les bénéficiaires des parcours

La pratique sportive est mobilisée à deux niveaux : pour repérer les candidats et leurs compétences, et pour favoriser l'échange et la confiance entre candidats et entreprises lors de « journées de cohésion », selon le terme utilisé par le porteur du projet.

Les sports mobilisés sont variables : escalade, sport collectif, remise en forme, etc. Les coaches sportifs sont libres de choisir les activités proposées. Celles-ci sont obligatoires durant la phase de repérage et fortement conseillées ensuite.

Les activités sportives attirent un public important, ce qui permet à l'IFRIA de mieux être identifié. Elles permettent de capter des publics qui ne fréquentent pas le service public de l'emploi. Les missions locales orientent également vers ces sessions sportives. La pratique « désinhibe » et facilite les échanges avec les acteurs de la formation.

Les activités sportives ont également une visée de remobilisation. Il s'agit de remettre les personnes en dynamique, grâce à la présence d'un coach tout au long du parcours. Le coach joue le rôle de référent pour les bénéficiaires et pour les entreprises : il devient un « garant de confiance ». Il aide à établir une relation de confiance entre candidats (majoritairement jeunes) et entreprises ou centres de formation.

Les savoir-être sont enseignés en même temps que les compétences métiers. Le sport permet de repérer et de valoriser des compétences individuelles et collectives chez des publics habituellement jugés en difficulté. « Dans le sport, on est plus vrai, on montre qui on est », explique le responsable du projet. L'association Pass'Sport pour l'emploi établit une cartographie des compétences détenues par les bénéficiaires, qui complète le CV.

### Relations avec les entreprises et les autres parties prenantes du territoire

Les besoins des entreprises sont au cœur du projet. Elles sont à l'initiative des propositions de parcours en alternance et vers l'emploi durable. Elles s'appuient sur l'IFRIA et des partenaires en charge du repérage et du recrutement de candidats, sur chaque territoire, tels que Pass'Sport pour l'emploi.

## STARTING BLOCKS

### ARCHER

Appel à projets  
100% inclusion, la fabrique  
de la remobilisation



## Usages principaux du sport dans le projet

- le sport pour remobiliser et lever des freins à l'insertion
- le sport pour révéler/ développer des compétences et rencontrer autrement des employeurs

### Porteur

Archer est une entreprise d'intérêt collectif qui s'est donnée deux objectifs principaux : l'accompagnement de personnes vers le retour à l'emploi et la recherche de partenariats territoriaux pour participer au développement de l'activité économique. La structure, créée en 1987, opère sur le territoire de l'agglomération Valence-Romans et le sud du département de la Drôme. Archer favorise le développement économique local, par exemple, dans le cadre d'un Pôle Territorial de Coopération Économique ou l'aide à la création de start-ups répondant à des projets locaux. La structure porte également plusieurs structures d'insertion par l'activité économique. Archer s'est associé en consortium avec la Plateforme Emploi du Valentinois qui coordonne un certain nombre de dispositifs : le Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi, la Plateforme Mobilité, le Centre Ressources Illettrisme 07-26, l'École de la deuxième Chance, etc. Le troisième partenaire est Bourg-du-Péage Drôme Handball, club féminin de handball qui évolue en première division du championnat national.

### Territoires de déploiement :

Projet mis en place sur la communauté d'agglomération Valence-Romans.

**Durée :** 3 ans, à partir de septembre 2020.

### Diagnostic de départ

Le groupe Archer agit auprès des demandeurs d'emploi et auprès de nombreuses entreprises installées sur le territoire. Ses responsables constatent des désajustements entre l'offre et la demande. L'objectif était de mettre en place un projet permettant de remobiliser les demandeurs d'emploi tout en s'adaptant aux besoins des entreprises cherchant à recruter.

### Publics visés

Aucun critère d'âge n'a été appliqué pour accueillir les publics mais les personnes de zones rurales ainsi que des QPV sont prioritaires. Les personnes en situation de handicap sont également des publics cibles du dispositif.

### Résumé du projet

Le projet se décline en plusieurs phases. Une première phase consiste à la mobilisation d'entreprises. Il s'agit de sourcer des entreprises locales volontaires pour s'engager dans le projet. Plusieurs réseaux d'entreprises sont mobilisés : celui du club de handball (nombreuses entreprises partenaires), celui du groupe Archer (150 entreprises), le réseau de la Plateforme Emploi ainsi que de différents partenaires (clubs d'entreprises) et l'appui sur les entreprises en contact avec le service entreprise de Pôle emploi. Les entreprises volontaires peuvent notamment s'engager dans des recrutements sous forme de stage.

Une deuxième phase consiste dans la réalisation de l'accompagnement des publics. Les publics sont repérés via la Plateforme emploi et ses partenaires.

Le projet « Starting Blocks » propose un parcours en 6 actions modulables, d'une durée pouvant atteindre 6 mois. Les cohortes constituées sont d'une quarantaine de participants. Un coaching individualisé se tient sur l'ensemble du parcours, réalisé par plusieurs intervenants : les coaches sportifs du club de handball, les conseillers des structures emploi-insertion partenaires. L'élaboration du projet professionnel se fait progressivement. Une première étape de deux semaines est conçue comme une étape intensive. Le planning alterne activités sportives et temps de réflexion sur le projet, via des ateliers CV, des activités théâtrales et des rencontres avec des employeurs. Cette période est clôturée par un « Match pour l'emploi » : un match de handball organisé avec deux équipes réunissant les participants au dispositif et des représentants d'entreprises partenaires du club et d'Archer.

## Les points clés à retenir :

- **Rapprocher les demandeurs d'emploi et les entreprises par une mise en situation dans un cadre sportif redynamisant.**
- **Une mise en lien entre les normes et valeurs du sport avec celles du monde de l'entreprise, au travers d'un coaching individualisé.**
- **Des partenaires investis dans l'action : des sportives de haut niveau et leur staff, des entreprises qui cherchent à recruter et qui sont prêtes à repenser leurs méthodes.**

Les actions suivantes consistent à développer un projet professionnel et à le mettre en action. Celui-ci peut se développer à partir de rencontres organisées avec des employeurs ainsi que des mises en situation réalisées avec l'Afpa. La concrétisation du projet s'appuie sur des actions de formation. Les entreprises de l'intérim peuvent s'impliquer et les participants vont pouvoir suivre des contrats d'insertion professionnelle intérimaire (CIPI) avec un temps de formation réalisé en centre de formation, un temps de formation en entreprise et un contrat de mission temporaire à l'issue de la formation.

### Bénéficiaires à fin 2021

174 bénéficiaires, **dont 50% de femmes.**

27% des bénéficiaires ont moins de 26 ans, 38% moins de 30 ans. 19% ont 50 ans ou plus.

76% ont au maximum atteint un niveau de formation bac (\*).

22% des bénéficiaires résident en QPV.

(\*) taux calculé sur l'assiette des entrées pour lesquelles le niveau de formation atteint est renseigné; non renseigné : 29%

### Usages du sport et apports pour les bénéficiaires des parcours

Les coaches sportifs du club proposent une pratique sportive principalement axée autour de la remise en forme, la course d'orientation et le handfit (version douce du handball). L'enjeu est d'organiser des activités sportives, certes obligatoires, mais pour lesquelles chacun peut s'investir à la hauteur de ses capacités physiques.

L'équipe de Bourg-du-Péage Drôme Handball et son staff - notamment son entraîneur - sont aussi sollicités pour des rencontres et de la préparation mentale. La remobilisation par le sport organisée par **une équipe de sportives de haut niveau** (handballeuses professionnelles) est une plus-value pour l'estime de soi et la confiance en soi.

Le sport est ainsi mobilisé pendant seulement deux semaines mais avec un impact très positif sur le parcours des publics. Accueillis dans les infrastructures d'un club professionnel, les participants sont encadrés par le staff et peuvent s'identifier à des sportifs de haut niveau. Cette pratique sportive « comme des champions », avec comme aboutissement l'organisation

d'un match de handball, redonne confiance aux demandeurs d'emploi dont les capacités sportives sont valorisées par des professionnels du sport. La notion de performance est régulièrement mise en avant.

**Les entreprises conviées au match de handball sont sensibilisées par le consortium à innover dans leurs méthodes de recrutement.** Ces innovations visent à mieux repérer des aptitudes et des compétences chez les candidats qu'ils peinent parfois à mobiliser ou qu'ils ne pensent pas à valoriser. La pratique sportive permet de révéler ces aspects. À l'issue de ce moment détourné de recrutement, une partie des demandeurs d'emplois peuvent entrer dans une procédure formalisée d'embauche.

Le travail avec les entreprises partenaires autour du lien entre sport et monde professionnel permet de faire reconnaître les apprentissages des publics dans le cadre de leur accompagnement : travail en équipe, compréhension et respect des consignes, coopération, savoir s'adapter aux contraintes, dépassement de soi. Ces rencontres avec des employeurs permettent aux participants d'élargir leur réseau professionnel.

### Relations avec les entreprises et les autres parties prenantes du territoire

Archer et Bourg-du-Péage Drôme Handball bénéficient d'un réseau solide de partenaires qui leur permet d'organiser des filières de formation et de découverte de métiers dans des domaines divers. Une originalité du programme est d'inciter les entreprises prenant part au projet à **repenser leurs manières d'organiser un recrutement** et à déconstruire les attentes en termes de présentation des candidats et de leurs compétences.

Les bénéficiaires du dispositif sont ensuite accueillis en entreprise dans le cadre de stages d'immersion pour découvrir des métiers, en particulier dans certains secteurs en tension sur l'agglomération (métallurgie, restauration...).

Du point de vue de l'entrée dans le parcours, une bonne communication avec les acteurs du sourcing est nécessaire quant aux attendus de la participation à ce projet. Il est essentiel de penser le tuilage avec les acteurs du droit commun pour éviter les ruptures de parcours à la fin du projet

2024 :  
**TOUTES CHAMPIONNES,  
 TOUS CHAMPIONS**  
 MDE de Plaine commune

Appel à projets  
 100% inclusion, la fabrique  
 de la remobilisation



## Usages principaux du sport dans le projet

- le sport pour repérer des publics « invisibles »
- le sport pour remobiliser et lever des freins à l'insertion
- le sport pour révéler/développer des compétences et rencontrer autrement des employeurs

### Porteur

La Maison de l'Emploi (MDE) de Plaine Commune est un groupement d'intérêt public qui recouvre le territoire de Plaine Commune, soit neuf communes d'Île-de-France. Elle propose un accompagnement à des publics bénéficiaires du Revenu de Solidarité Active (RSA) et du Plan local pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE).

La MDE s'est associée à LACOMS, une entreprise de Saint-Denis spécialisée depuis une dizaine d'années dans le sport bien-être et le coaching. Le consortium comprend également l'Etablissement Public Territorial Plaine Commune, Ensemble Paris Emploi Compétence, la Ville de Paris et le PLIE de Plaine Commune.

### Territoires de déploiement :

Île-de-France, communes du département de Seine Saint-Denis et Paris

**Durée :** 3 ans, à partir d'août 2019

### Diagnostic de départ

Située à proximité du Stade de France, la Maison de l'Emploi anticipe l'effet d'entraînement qu'auront les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. D'autres événements sportifs d'envergure mondiale vont se tenir ces prochaines années, la Coupe du monde de rugby en 2023 en particulier. **Le projet**

**cherche à expérimenter des démarches innovantes, recourant au sport pour remobiliser et accompagner les publics.** L'objectif est de préparer 1000 bénéficiaires à occuper les emplois des secteurs économiques qui seront le plus dynamisés par ces grands événements sportifs (construction, exploitation, requalification des équipements; augmentation du trafic aérien; nouvelles infrastructures de transports, d'hôtellerie et restauration, etc.)

### Publics visés

Personnes de moins de 30 ans, habitant des quartiers prioritaires de la ville (QPV).

### Résumé du projet

Les personnes intègrent un parcours de quinze mois, en quatre phases. Le projet prévoit l'intervention de conseillers en insertion professionnelle (CIP) recrutés par la MDE et de coachs sportifs de l'agence LACOMS.

1. Première remobilisation et travail sur un projet professionnel dans les secteurs d'activité dynamisés par les événements sportifs à venir : BTP, commerce-vente, transport-logistique, hôtellerie-restauration, nettoyage-propreté, sport-animation, aéroportuaire et sécurité.
2. Séjour « hors les murs » de quatre jours dans un Centre de Ressources d'Expertise et de Performance Sportive (CREPS) de province (Houlgate, Bourges, Wattignies par exemple) pour rompre avec son

## Les points clés à retenir :

- Une pratique du sport quotidienne, le temps d'un séjour « hors les murs » où les participants sont invités à mettre entre parenthèses leur quotidien. Une pratique du sport hebdomadaire ensuite, partie intégrante des parcours.
- Un accompagnement qui insiste sur l'hygiène de vie et les valeurs de l'olympisme. Des activités sportives qui permettent de mettre en avant les soft skills des participants. Des défis personnels en lien avec le sport, pour remobiliser par la réussite à des épreuves.
- Un objectif emploi et formation dans des secteurs porteurs liés aux grands événements sportifs à venir (JOP 2024 notamment). Des parcours de formation définis en lien avec ces secteurs.

quotidien, se remobiliser par des activités sportives et « apprendre les valeurs olympiques ». Le séjour est encadré par les coachs sportifs et les CIP.

3. Entrée en formation dans le secteur choisi en début d'accompagnement. Celle-ci est complétée par des actions visant à lever les freins à l'emploi, coordonnées par les CIP (formation à la mobilité, financement du permis de conduire, etc.).
4. À l'issue de la formation, le cas échéant, accompagnement du bénéficiaire à la recherche d'emploi, dans le cadre de son parcours de quinze mois.

### Bénéficiaires à fin 2021

495 bénéficiaires, dont 29% de femmes.

42% des bénéficiaires ont moins de 26 ans, 59% moins de 30 ans. 8% ont 50 ans ou plus.

81% ont au maximum atteint un niveau de formation bac (\*).

55% des bénéficiaires résident en QPV.

(\*) taux calculé sur l'assiette des entrées pour lesquelles le niveau de formation atteint est renseigné; non renseigné : 16%.

### Usages du sport et apports pour les bénéficiaires des parcours

La pratique sportive est quotidienne durant le séjour « hors-les-murs ». Elle est hebdomadaire ensuite, durant la phase de formation et d'accompagnement à l'insertion professionnelle. La pratique sportive permet de mobiliser des compétences informelles, comme la prise de risque, la responsabilité. Pour le porteur, l'usage du sport contribue à développer une bonne hygiène de vie chez les bénéficiaires des parcours. Les défis sportifs mettent en avant la détermination et la capacité à mener des projets à moyen ou long terme. La transmission des valeurs de l'olympisme, telles que le respect des partenaires, adversaires ou arbitres, permet de développer des compétences valorisables dans le monde de l'entreprise.

Une originalité du projet est d'inclure l'e-sport dans les parcours. En 2021, la Maison parisienne de l'e-sport accueillait ainsi une étape du programme, en partenariat avec la RATP. L'entreprise cherchait à diversifier ses formes de sourcing et a utilisé un atelier d'e-sport pour révéler des talents. L'action visait spécifiquement les jeunes femmes avec un objectif d'intégration dans une formation de conductrice de métro.

Des défis sportifs peuvent ponctuer le parcours des jeunes : apprendre à nager et passer un brevet de natation à l'issue du parcours, par exemple.

Les filières de formation identifiées et proposées aux personnes intégrant les parcours sont directement en lien avec la tenue de grands événements sportifs en France pour la période 2023-2024.

Une cérémonie de clôture marque la fin du parcours. Les participants se voient remettre un maillot de l'équipe de France de football, symbole de leur réussite.

### Relations avec les entreprises et les autres parties prenantes du territoire

Les entreprises sont mobilisées dans le cadre de partenariats directs ou indirects en lien avec des associations d'employeurs locaux. Elles interviennent en proposant des opportunités d'immersions professionnelles (périodes de mise en situation en milieu professionnel, PMSMP). Le sport permet de repérer des candidats à des formations professionnelles, à l'image de l'atelier « e-sport » cité ci-dessus. Les actions de formation sont définies en fonction des besoins locaux et mobilisées dans le cadre du droit commun (programme régional de formation notamment). Elles peuvent également prendre la forme de Préparations Opérationnelles à l'Emploi Collectives (POEC).



# 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, Dreets), 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.
-









# 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