

Les conseillers insertion des jeunes : nouveau métier, des compétences à développer

Historique et raison d'être du groupe

Début 2012, un groupe informel a été créé sous l'impulsion d'Essor, afin que quelques-unes des ONG actives sur la formation professionnelle puissent échanger plus régulièrement et partager leurs pratiques. Ce groupe rassemble aujourd'hui cinq ONG françaises, actives dans la formation et l'insertion professionnelles des jeunes en Afrique, Asie, Moyen-Orient et Amérique latine : le Gret, l'IECD, Apprentis d'Auteuil, Acting for Life et Essor. Elles ont participé à une douzaine de réunions. Depuis novembre 2015, l'AFD soutient le groupe afin d'accompagner sa structuration et sa capacité à passer à une phase d'échanges, à de la production de connaissances pouvant être utiles à d'autres opérateurs de la formation et de l'insertion professionnelles des jeunes. Des journées d'échanges, dédiées à un volet particulier de la formation professionnelle et de l'accès à l'emploi des jeunes, permettent la publication de notes pratiques et simples à l'usage des acteurs du développement intéressés par la thématique.

Cette première note porte sur le métier de conseiller en orientation/insertion des jeunes.

Avec le soutien :



La présente publication a été élaborée avec l'aide de l'Agence française de développement (AFD). Le contenu de la publication relève de la seule responsabilité du Gret et ne peut aucunement être considéré comme reflétant le point de vue de l'AFD.

Article rédigé par IECD (Agathe Delouvrier), avec la contribution de : Acting for Life (Johanne Villegas), Apprentis d'Auteuil (Carine Parent), Essor (Ambroise Le Moal) et Gret (Sandra Barlet).

➔ Accéder aux autres articles :

Portail www.entrepreneausud.org

LE « CONSEILLER INSERTION » : NOUVEAU MÉTIER ET MÉTIER COMPLEXE

Une réunion d'échanges du groupe, organisée le 15 décembre 2015, a été consacrée à la question des conseillers insertion. Elle a rassemblé les cinq membres du groupe ainsi que des représentants d'autres structures qui mettent en œuvre des dispositifs d'orientation et d'insertion des jeunes (Swiss-contact Burkina Faso, le Cnam France) et s'intéressent au métier de conseiller orientation ou insertion.

L'enjeu pour les structures qui travaillent pour l'insertion des jeunes avec les conseillers orientation-insertion est de taille parce qu'il s'agit d'un **métier nouveau**, qui se crée à mesure que les dispositifs d'insertion des jeunes émergent. Mettre en place ces fonctions s'avère une tâche difficile, parce que ses responsabilités et compétences sont complexes, reflétant **la complexité du processus d'insertion** des jeunes lui-même, des services proposés pour l'accompagner et au contexte de l'action. En effet, l'insertion des jeunes est un parcours semé d'obstacles et ponctué d'étapes, et non un état que l'on atteint une fois pour toutes. Pour toutes ces raisons, les dispositifs d'appui à l'insertion des jeunes proposent des services très variés, d'orientation, de conception et d'appui au projet professionnel, de mise en œuvre et d'accompagnement de ce projet, recherchant au-delà de la simple qualification technique du jeune, sa construction personnelle en tant qu'adulte autonome dans ses démarches vers la formation et l'emploi.

La réussite des dispositifs d'appui à l'insertion repose beaucoup sur les personnes chargées d'accueillir, d'orienter et d'accompagner ces jeunes.

Les conseillers insertion des jeunes :
nouveau métier, des compétences à développer

Pour les opérateurs de l'appui à l'insertion des jeunes dans les pays en développement, l'enjeu de définir et tester des dispositifs d'insertion des jeunes (décrits en partie 1) est corrélé à celui de recruter et de développer les compétences des personnes qui y travaillent. Il est impossible de recruter des profils prêts à l'emploi car le métier que vont exercer ces conseillers orientation-insertion ne correspond à aucune formation professionnelle et universitaire existante dans ces pays. Il repose entièrement sur l'opérateur d'intégrer et de former les personnels d'orientation et d'insertion.

LES DISPOSITIFS D'ORIENTATION ET D'INSERTION DES JEUNES : ce qu'ils proposent, les implications sur les ressources humaines qui y travaillent

Pour identifier les compétences nécessaires aux conseillers orientation-insertion, il convient de préciser leur environnement de travail, leurs responsabilités et leurs tâches.

Les dispositifs d'orientation et d'insertion des jeunes sont aussi variés que les organismes qui les conçoivent et que les environnements dans lesquels les jeunes peuvent s'insérer. Une typologie des interventions en faveur de l'insertion des jeunes a été ébauchée dans un article paru en juin 2013¹, articulée entre trois grandes familles : des programmes sous forme d'outils et de kits (à la recherche d'emploi, à la création d'entreprise, etc.), dans lesquels le métier de conseiller orientation-insertion n'a souvent pas sa place ; des dispositifs d'orientation et d'accompagnement vers des opportunités d'emploi, dans lesquels le conseiller orientation-insertion est central ; et des dispositifs de création d'opportunités pour les jeunes par un soutien direct à l'activité économique. Dans ces derniers, les ressources humaines (RH) se consacrent avant tout à stimuler le développement d'entreprises et activités génératrices d'emploi et de valeur ajoutée, plus qu'à orienter et accompagner les jeunes.

Les conseillers orientation-insertion jouent un rôle crucial au sein des interventions qui ciblent les jeunes, développent leurs compétences, les accompagnent dans la durée, et les mettent en relation avec leur environnement, favorisant ainsi leur insertion. Au sein de cette famille, il existe une palette

Qu'entend-on par insertion ?

L'insertion est multidimensionnelle, elle va au-delà de l'accès à l'emploi et intègre les problématiques sociales comme professionnelles liées à la recherche ou à l'évolution de l'activité professionnelle. Aussi, elle reflète le processus d'acquisition d'autonomie du jeune sur différents plans, notamment son accès à un revenu, sa prise de responsabilité vis-à-vis de la famille et de son environnement proche, l'évolution de sa capacité de prise de décisions adulte et citoyenne. La notion de processus est importante car elle permet de rendre compte des étapes franchies par les jeunes, de leurs trajectoires, qui vont différer pour chaque jeune. Le Gret a produit une note présentant ce processus auquel il est possible de se référer² pour une description plus complète de ce que nous entendons ici par insertion, non abordé dans cet article.

Les structures d'appui à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes tiennent compte de cette diversité des obstacles et de la durée des processus d'insertion : les dispositifs vont accompagner les jeunes dans la durée sur plusieurs aspects (technique, développement personnel, etc.). La complexité du processus se retrouve dans le métier de conseiller insertion.

de dispositifs possibles, qu'il convient de préciser afin d'appréhender l'environnement de travail du « conseiller », et donc les compétences nécessaires qu'il doit développer.

NATURE ET TUTELLE DE LA STRUCTURE

Au-delà de la terminologie qui varie, bureaux (Bureaux Formation Emploi d'Essor, Bureaux d'Orientation et Emploi de l'IECD), centres ou antennes (Centre d'orientation professionnelle pour Swiss-

1. « *L'insertion des jeunes en Afrique subsaharienne : quelles valeurs ajoutées des actions des OSC ?* », Sandra Barlet (Gret), André Gauron (consultant), Annick Huyghe Mauro (consultante), Revue L'Actualité des services aux entreprises du Gret, n° 25, juin 2013.

2. « *L'insertion des jeunes en Afrique subsaharienne : de quoi parle-t-on ?* », Annick Huyghe Mauro (consultante), Sandra Barlet (Gret), André Gauron (consultant), Revue L'Actualité des services aux entreprises du Gret, n° 25, juin 2013.

Les conseillers insertion des jeunes :
nouveau métier, des compétences à développer

Contact Burkina Faso, antennes CAP Insertion initiées par le Gret), ou encore plateformes et missions (mission locales en France), ce qui distingue ces dispositifs d'orientation-insertion, ce sont leur statut et leur lien avec d'autres structures complémentaires :

- ◆ **au sein d'un centre de formation professionnelle.** Le dispositif cible des jeunes en formation. Pour les ressources humaines, l'enjeu est de s'intégrer tout en trouvant sa place au sein de l'équipe pédagogique et administrative du centre de formation ;
- ◆ **une structure privée, ONG internationale ou association locale, qui offre un service d'orientation et d'insertion aux jeunes.** Sa pérennité institutionnelle et financière repose notamment sur sa capacité soit à identifier des sources externes pérennes de financements (fondations, entreprises, bailleurs étrangers), soit à faire reconnaître sa mission d'utilité publique (voire à s'intégrer ou évoluer en service public de l'emploi). Au niveau de ses ressources humaines, les enjeux concernent aussi le recrutement, la constitution et la pérennisation de l'équipe ;
- ◆ **service public pour l'emploi des jeunes**, c'est-à-dire une structure parapublique adossée à une administration locale (commune) ou nationale (ministère, agence de l'emploi). Dans ce cadre, la structure peut ne pas avoir le choix des ressources humaines affectées au dispositif, qui peuvent préexister au dispositif. Elles peuvent être relativement déconnectées du public ; leur formation et leur motivation à agir en proximité des publics sont indispensables. Un enjeu pour ces structures de service public dans les pays en développement est également de parvenir à prendre en charge les frais leur permettant d'exercer leur activité (communication, transport pour l'accompagnement des jeunes, etc.).

PUBLIC CIBLE ET PERSPECTIVES D'INSERTION

Les dispositifs présentés, dont certains sont ouverts à tous publics, ciblent deux principaux publics :

- ◆ **des jeunes en cours de formation ou formés**, donc qualifiés et parfois issus de populations

peu vulnérables, pour lesquels l'insertion est intégrée au processus de formation (formation en alternance, stages en entreprise). Le focus du dispositif portera sur l'accès à l'emploi des jeunes et bien moins sur l'orientation avec diagnostic préalable complet du profil socioprofessionnel, étape qui n'est parfois pas intégrée au processus ;

- ◆ **des jeunes déscolarisés ou peu scolarisés, sans qualification.** Avec ce type de population cible, les phases de diagnostic, définition du projet professionnel, et de formation (acquisition de compétences professionnelles) sont cruciales. Parfois, les dispositifs se concentrent uniquement sur ce volet d'orientation et qualification, l'accès à l'emploi intervenant dans un second voire troisième temps.

Selon les dispositifs, **la famille** des jeunes est plus ou moins ciblée par des activités spécifiques ou associée à leur parcours d'insertion. L'équipe de certains centres, cellules ou bureaux, établit des relations étroites avec les parents des jeunes, qui valident le parcours de formation-insertion de leur enfant, voire sont parfois impliqués dans son financement.

ACTIVITÉS PROPOSÉES PAR LA STRUCTURE

Ces dispositifs proposent au moins une partie des activités suivantes, se concentrant et internalisant parfois un volet :

1. **Diagnostic et projet professionnel du jeune :** par des tests et entretiens, l'objectif est d'identifier avec le jeune ses compétences et aptitudes, de déterminer son profil, dans la perspective de l'aider à construire son ou ses projets professionnels.
2. **Formations aux life skills³** (compétences de développement personnel, telles que la gestion des problèmes, l'empathie, les relations interpersonnelles, etc.) **et soft skills** (compétences et qualités humaines, en complément de compétences techniques, recherchées et utiles dans

3. Définition de l'OMS : "Abilities for adaptive and positive behavior that enable individuals to deal effectively with the demands and challenges of everyday life".

le monde professionnel, telles que capacité d'initiative, sens du collectif, créativité, etc.), qui renforcent l'employabilité des jeunes (langue, outils informatiques) et leur permettent d'acquérir des compétences et un comportement qui favoriseront leur intégration dans le monde professionnel (gestion des conflits, respect de la hiérarchie et des horaires, découverte du monde de l'entreprise, etc.).

3. **Formations sur les techniques de recherche d'emploi et mise à disposition d'outils** pour une autonomisation du jeune dans sa recherche : écriture de CV, préparation aux entretiens d'embauche, accès à une base de données d'entreprises locales, d'annonces, etc.
4. **Référencement des offres et structures de formation, développement d'un réseau et orientation vers des dispositifs existants de formation professionnelle ou technique**, ou organisation en interne de ces formations, pour développer les compétences techniques des jeunes (initiale ou une mise à niveau) sur un métier spécifique.
5. **Référencement, développement d'un réseau et orientation vers des dispositifs existants d'aide à la création d'entreprise** (formation, conseil et/ou financement), ou organisation en interne de modules de formation et d'accompagnement des jeunes, pour favoriser l'auto-emploi et la création d'activités génératrices de revenus.
6. **Référencement, développement d'un réseau et orientation vers toute autre structure d'appui à l'insertion des jeunes** (partenaires sociaux, autres services d'aide à l'emploi, centre sociaux, etc.).
7. **Étude du bassin d'emploi, référencement et animation d'un réseau d'entreprises**. Traitement et compilation de leurs offres de stage et d'emploi pour les jeunes (dans une base de données).
8. **Référencement/développement d'un réseau d'entreprises partenaires** et rapprochement des jeunes et des entreprises/ potentiels recruteurs, lors de visites d'entreprises, de forums, ou d'autres événements de rencontres.
9. **Placement des jeunes en stage, en formation et en emploi**, pré-sélection des jeunes pour les annonces reçues et traitées.
10. **Suivi et accompagnement des jeunes** en stage, en formation et/ou en premier emploi.

11. **Animation d'un réseau d'anciens**, mise en réseau des jeunes pendant ou après leur recherche d'emploi, mise en place d'un système de tutorat.
12. **Enquêtes sur l'évolution de la situation** des jeunes après leur sortie du dispositif.

La diversité des activités proposées se traduit par une variété des organisations internes possibles au sein de ces dispositifs.

ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES : LE CONSEILLER ORIENTATION-INSERTION N'A PAS LA MÊME FICHE DE POSTE PARTOUT

Tous les dispositifs étudiés se ressemblent sur un aspect, les lieux d'accueil des jeunes sont des petites structures (5 personnes maximum dans un bureau) au budget limité (20 k€ par an maximum), essentiellement constitué par des frais de personnels.

Plusieurs combinaisons existent pour mettre en œuvre les activités du bureau/de la plateforme, et dans chacune, le poste de « conseiller orientation-insertion », qui n'a pas le même titre partout, ne remplit pas exactement le même rôle.

- ◆ **Combinaison orientation/insertion** : des ressources humaines sont dédiées à l'accueil, voire le recrutement et la sélection des jeunes (si il y a sélection) et aux activités de diagnostic et définition du projet professionnel, ainsi que d'orientation vers d'autres structures complémentaires pertinentes pour la réalisation de ce projet professionnel. D'autres ressources humaines sont spécialisées dans les activités d'appui à l'insertion professionnelle des jeunes, elles entrent en jeu plus tard dans le parcours du jeune au sein du dispositif : recherche de stage ou d'emploi, acquisition de compétences professionnelles (y compris *soft*), suivi dans la durée.
- ◆ **Combinaison formation/insertion** : alors que certains se consacrent à la formation (aux formations) des jeunes, d'autres jouent un rôle dans l'insertion du jeune ensuite, en particulier auprès des entreprises : ce sont eux qui assurent l'étude du bassin d'emploi ainsi que la veille des opportunités pour les jeunes, notamment nouent et

Les conseillers insertion des jeunes :
nouveau métier, des compétences à développer

animent les relations avec les employeurs potentiels. L'organisation des ressources humaines suit ainsi le parcours et les étapes (prédéterminés ou non) du jeune au sein du dispositif. Dans ces combinaisons, le jeune peut avoir plusieurs interlocuteurs au cours de son parcours au sein du dispositif (à son accueil, pendant sa formation, puis lors de son insertion). A contrario, certains bureaux ou cellules attribuent un référent à chaque jeune, même si ce référent n'intervient pas à toutes les étapes du parcours d'insertion du jeune.

- ◆ **Combinaison « dedans » (gestion interne) / « dehors » (relations externes) :** une partie de l'équipe est chargée des activités qui se tiennent au sein du bureau ou de la plateforme (ateliers et formations, accueil des jeunes, gestion de la base de données, etc.) et entretient la relation directe avec les jeunes. En parallèle, une autre partie de l'équipe développe les collaborations à l'extérieur (entreprises et centres de formation en particulier, et plus largement l'ensemble des structures locales ayant une action auprès des jeunes : partenaires sociaux, structures d'appui financier et non financier, associations de quartier, collectivités) et se charge de la veille et de l'analyse de l'environnement dans lequel s'insèrent les jeunes.

Ces différentes options d'organisation des ressources humaines se recoupent mais permettent de prendre conscience de la diversité des dispositifs d'orientation-insertion déployés, de la variété de responsabilités et activités des équipes qui y travaillent. Si les organisations et fiches de poste varient, c'est aussi parce que chaque structure innove et crée un service jusqu'alors inexistant, ainsi que le dispositif et le(s) métier(s) pour délivrer ce service, sans pratiques et exemples capitalisés sur le sujet.

Face à cette réalité, le groupe a choisi d'identifier les compétences clés de l'ensemble du dispositif, et non du conseiller seul, puisque ce terme revêt des contenus de poste très différents. Il s'agira ensuite de renforcer ces compétences au sein du dispositif (cellule, centre, bureau), en fonction de l'organisation RH choisie.

LES COMPÉTENCES DES CONSEILLERS ORIENTATION-INSERTION

Des dispositifs étudiés se dégagent un profil et des compétences-clé, pour réussir à accueillir, orienter, et accompagner le jeune dans son environnement.

Le groupe propose une grille de compétences professionnelles d'orientation-insertion des jeunes, déclinées en situations professionnelles, connaissances et savoirs associés, et en qualités et attitudes personnelles, sur la base d'un référentiel métier, qu'il conviendra de compléter et d'adapter à chaque dispositif.

Le choix fait est de décrire les compétences professionnelles nécessaires à l'ensemble de l'équipe du dispositif d'insertion des jeunes, quelle que soit l'organisation des ressources humaines choisie, et en fonction des activités et services proposés par le dispositif. Le référentiel métier ébauché est donc le référentiel des métiers d'un dispositif type d'orientation-insertion des jeunes, plutôt que le référentiel du métier de conseiller orientation-insertion. Le groupe souhaite ainsi mettre l'accent sur le fait qu'au-delà des compétences individuelles, la constitution de l'équipe d'une antenne/ bureau d'orientation-insertion demande de rassembler des profils complémentaires pour retrouver l'ensemble des compétences présentées. D'autre part, il est important de rechercher une certaine représentativité et mixité au sein de l'équipe (langues, genre, origines ethniques, etc.) pour assurer la confiance des jeunes auprès des conseillers.

L'ébauche de référentiel sur laquelle le groupe a échangé se structure autour de cinq blocs de compétences que l'on peut retrouver au sein de l'équipe d'un dispositif d'orientation-insertion des jeunes. Les trois premiers portent spécifiquement sur le lien direct aux jeunes : sensibilisation et prospection ; accueil et orientation ; accompagnement. Les deux derniers blocs concernent des fonctions connexes non exercées auprès des jeunes : les liens partenariaux et la veille d'une part, le suivi/évaluation des activités d'autre part.

Les conseillers insertion des jeunes :
nouveau métier, des compétences à développer

● Sensibilisation, recrutement et prospection des jeunes

★ A.1 Identifier le public ciblé par le dispositif en fonction de la mission de la structure et de ses éventuels critères de sélection (motivation, qualification, niveau de pauvreté, etc. des jeunes)

| <i>Situations professionnelles</i> | <i>Savoir-faire, connaissances et savoir-être associés</i> |
|--|---|
| <p>Préparation d'événements de présentation de la structure (portes ouvertes, ateliers, campagnes, etc.).</p> <p>Prospection de jeunes potentiels bénéficiaires de la structure.</p> | <p>SAVOIR-FAIRE</p> <p>Utiliser les techniques de prospection. Élaborer un argumentaire. Utiliser les techniques d'entretien.</p> <p>CONNAISSANCES</p> <p>Mission, stratégie et public cible de la structure. Caractéristiques du public ciblé. Grille de sélection. Outils de suivi des prospects.</p> <p>SAVOIR-ÊTRE</p> <p>Création d'un climat de confiance. Aisance d'expression orale. Écoute.</p> |

★ A.2 Communiquer auprès du public ciblé de façon à les intéresser à rejoindre le dispositif

| <i>Situations professionnelles</i> | <i>Savoir-faire, connaissances et savoir-être associés</i> |
|--|---|
| <p>Organisation d'événements de présentation de la structure (portes ouvertes, ateliers, campagnes, etc.).</p> <p>Prospection de jeunes potentiels bénéficiaires de la structure.</p> <p>Permanence d'accueil.</p> | <p>SAVOIR-FAIRE</p> <p>Utiliser les techniques d'entretien. Utiliser les techniques d'animation de réunion et d'atelier de présentation. Élaborer un argumentaire. Utiliser les techniques de gestion des conflits. Maîtriser les termes et techniques de communication dans la(les) langue(s) du public cible.</p> <p>CONNAISSANCES</p> <p>Mission, stratégie et public cible de la structure. Offre de services de la structure. Caractéristiques du public ciblé (situation sociale, professionnelle et personnelle des jeunes). Outils de suivi du jeune (fiche de synthèse d'entretien, etc.).</p> <p>SAVOIR-ÊTRE</p> <p>Création d'un climat de confiance. Aisance d'expression orale. Leadership, capacité de conviction. Écoute.</p> |

Les conseillers insertion des jeunes :
nouveau métier, des compétences à développer

● Accueil et orientation

★ B.1 Accueillir les jeunes au sein du dispositif

| <i>Situations professionnelles</i> | <i>Savoir-faire, connaissances et savoir-être associés</i> |
|---|--|
| <p>Entretien d'accueil. Permanence d'accueil. Mise en place de la salle d'accueil du dispositif, sélection des équipements et outils mis à disposition.</p> | <p>SAVOIR-FAIRE</p> <p>Utiliser les techniques d'entretien. Utiliser les techniques d'animation de réunion et d'atelier de présentation. Appliquer les principes de déontologie et de confidentialité. Utiliser les techniques de gestion des conflits. Maîtriser les termes et techniques de communication dans la(les) langue(s) du public cible.</p> <p>CONNAISSANCES</p> <p>Mission, offre de services de la structure. Caractéristiques du public ciblé. Règlement intérieur, procédure d'accueil et d'inscription de la structure.</p> <p>SAVOIR-ÊTRE</p> <p>Disponibilité. Création d'un climat de confiance. Écoute. Gestion de ses émotions.</p> |

★ B.2 Analyser la demande de la personne et identifier ses besoins (élaborer un diagnostic)

| <i>Situations professionnelles</i> | <i>Savoir-faire, connaissances et savoir-être associés</i> |
|---|--|
| <p>Entretien d'accueil. Entretien sur rendez-vous. Entretien(s) de diagnostic partagé. Mise à jour du dossier de suivi du jeune (fiche de diagnostic, etc.).</p> | <p>SAVOIR-FAIRE</p> <p>Utiliser les techniques d'entretien. Appliquer les principes de déontologie et de confidentialité. Utiliser les techniques de gestion des conflits. Maîtriser les termes et techniques de communication dans la(les) langue(s) du public cible. Connaître ses limites.</p> <p>CONNAISSANCES</p> <p>Missions de la structure. Caractéristiques du public ciblé (situation sociale, professionnelle et personnelle des jeunes). Outils de suivi du jeune (fiche de synthèse d'entretien, etc.).</p> <p>SAVOIR-ÊTRE</p> <p>Analyse. Écoute (prendre en compte l'interlocuteur). Disponibilité. Gestion de ses émotions. Empathie.</p> |

Les conseillers insertion des jeunes :
nouveau métier, des compétences à développer

★ B.3 Informer une personne sur les ressources en matière d'insertion, en fonction du projet professionnel, du profil de la personne, et du contexte (offres de formation et métiers porteurs)

| Situations professionnelles | Savoir-faire, connaissances et savoir-être associés |
|---|---|
| <p>Entretien d'accueil. Entretien sur rendez-vous. Entretien(s) d'orientation. Animation d'atelier de présentation des outils et services à disposition.</p> <p>Mise à jour du dossier de suivi du jeune.</p> | <p>SAVOIR-FAIRE</p> <p>Utiliser les techniques d'entretien. Utiliser les techniques d'animation d'atelier de présentation/information. Appliquer les démarches et méthodes d'orientation et de recherche d'emploi. Maîtriser les termes et techniques de communication dans la(les) langue(s) du public cible.</p> <p>CONNAISSANCES</p> <p>Caractéristiques du public ciblé (situation sociale, professionnelle et personnelle des jeunes). Métiers porteurs, situation du bassin d'emploi, monde/environnement professionnel. Offres de formation et d'appui complémentaire existantes. Outils de suivi du jeune (fiche de synthèse d'entretien, etc.).</p> <p>SAVOIR-ÊTRE</p> <p>Analyse. Écoute (prendre en compte l'interlocuteur). Disponibilité. Réactivité, capacité à faire le lien. Patience.</p> |

● Accompagnement des jeunes dans leur parcours d'insertion

★ C.1 Élaborer avec le jeune son projet professionnel.
Selon les dispositifs : contractualiser et formaliser le parcours d'insertion ?

| Situations professionnelles | Savoir-faire, connaissances et savoir-être associés |
|---|---|
| <p>Entretien(s) individuel(s) d'accompagnement.</p> | <p>SAVOIR-FAIRE</p> <p>Utiliser les techniques d'entretien et distinguer les types d'entretien. Adopter des démarches et utiliser les outils d'émergence et d'élaboration de projet et de plan d'action. Appliquer les principes de déontologie et de confidentialité. Utiliser les techniques et outils de réalisation de bilan personnel et professionnel. Utiliser les techniques et outils de définition d'objectifs. Maîtriser les termes et techniques de communication dans la(les) langue(s) du public cible. Connaître ses limites.</p> <p>CONNAISSANCES</p> <p>Missions et offre de services de la structure. Caractéristiques de la personne (projet professionnel, parcours personnel). Projet et parcours à date professionnel de la personne. Métiers porteurs, situation du bassin d'emploi. Offres de formation et d'appui complémentaire existantes, autres acteurs du territoire. Outils de suivi du jeune (fiche de synthèse d'entretien, etc.). Outils de contractualisation du parcours du jeune.</p> <p>SAVOIR-ÊTRE</p> <p>Écoute active. Centré sur la personne. Capacité d'adaptation. Disponibilité et confiance.</p> |

Les conseillers insertion des jeunes :
nouveau métier, des compétences à développer

★ C.2 Conduire des entretiens d'accompagnement centrés sur la personne pour suivre l'évolution de son parcours, pendant et après sa formation

| Situations professionnelles | Savoir-faire, connaissances et savoir-être associés |
|--|--|
| Entretien(s) individuel(s) d'accompagnement. | <p>SAVOIR-FAIRE</p> <p>Utiliser les techniques d'entretien et distinguer les types d'entretien. Appliquer les principes de déontologie et de confidentialité. Utiliser les techniques et outils de d'ajustement de diagnostic et de bilan personnel et professionnel. Utiliser les techniques et outils d'évaluation de l'atteinte des objectifs. Maîtriser les termes et techniques de communication dans la(les) langue(s) du public cible. Connaître ses limites.</p> <p>CONNAISSANCES</p> <p>Caractéristiques de la personne. Partenaires de la structure (centres de formation, entreprises, etc.). Projet et parcours à date professionnel de la personne. Outils de suivi du jeune (fiche de synthèse d'entretien, etc.). Procédures d'accompagnement préconisées au sein de la structure.</p> <p>SAVOIR-ÊTRE</p> <p>Planification. Écoute active. Centré sur la personne (respect de ses décisions). Capacité d'adaptation. Disponibilité et confiance. Gestion des émotions.</p> |

★ C.3 Préparer et animer des ateliers, des séances de formation et d'autres activités variées (visites d'entreprise, forum emploi) favorisant l'acquisition de compétences et l'insertion des jeunes

| Situations professionnelles | Savoir-faire, connaissances et savoir-être associés |
|---|---|
| <p>Préparation d'ateliers, séminaires de formation, autres événements.</p> <p>Animation d'ateliers, séminaires de formation.</p> <p>Organisation d'événements.</p> <p>Élaboration du bilan de l'atelier, de la formation et de l'événement.</p> | <p>SAVOIR-FAIRE</p> <p>Appliquer les principes de la pédagogie des jeunes (adultes selon public). Maîtriser les concepts de l'ingénierie pédagogique. Utiliser les techniques et outils de communication, d'animation et de dynamique de groupe. Adopter des démarches et méthodes d'orientation et de recherche d'emploi. Maîtriser les termes et techniques de communication dans la(les) langue(s) du public cible. Maîtriser les outils informatiques de la structure (présentation) du public cible.</p> <p>CONNAISSANCES</p> <p>Besoins du public. Niveau et caractéristiques du public (pour s'y adapter). Selon le sujet de l'atelier/ formation, maîtrise des concepts et outils liés au sujet abordé. Outils d'évaluation de la formation (questionnaire).</p> <p>SAVOIR-ÊTRE</p> <p>Organisation logistique. Gestion du temps. Écoute. Climat de confiance et de participation.</p> |

Les conseillers insertion des jeunes :
nouveau métier, des compétences à développer

★ C.4 Mettre en relation le jeune avec les (des) structures pertinentes pour son projet professionnel : centres de formation, entreprises, structures d'accompagnement vers l'auto-emploi et la création d'entreprise, etc.

| Situations professionnelles | Savoir-faire, connaissances et savoir-être associés |
|---|--|
| <p>Entretien(s) individuel(s) d'accompagnement.</p> <p>Rendez-vous externe(s), rencontre(s) tripartites avec le jeune et les structures identifiées.</p> <p>Visites d'entreprises.</p> <p>Préparation des entretiens et rencontre(s).</p> | <p>SAVOIR-FAIRE</p> <p>Créer et animer un réseau.</p> <p>Utiliser des techniques d'entretien.</p> <p>CONNAISSANCES</p> <p>Projet et parcours à date professionnel de la personne.</p> <p>Caractéristiques de la personne.</p> <p>Caractéristiques de(s) structure(s) identifiée(s) : environnement de travail, mentalité, conditions de travail, etc.</p> <p>Partenaires de la structure (centres de formation, entreprises, etc.).</p> <p>Offres de formation et d'appui complémentaire existantes, autres acteurs du territoire.</p> <p>Outils de suivi du jeune (fiche de synthèse d'entretien, etc.).</p> <p>SAVOIR-ÊTRE</p> <p>Climat de confiance. Analyse. Écoute.</p> <p>Proactivité et réactivité.</p> |

● Création des conditions favorables à l'insertion

★ D.1 Identifier et mobiliser un réseau de partenaires pour optimiser la réponse aux besoins des personnes

| Situations professionnelles | Savoir-faire, connaissances et savoir-être associés |
|---|---|
| <p><i>En continu</i></p> <p>Réunions et manifestations extérieures.</p> | <p>SAVOIR-FAIRE</p> <p>Créer et animer un réseau.</p> <p>Monter un partenariat.</p> <p>Mobiliser les partenaires.</p> <p>Capitaliser, sélectionner, exploiter et actualiser des informations.</p> <p>Cartographier des acteurs.</p> <p>CONNAISSANCES</p> <p>Missions et services de la structure.</p> <p>Besoins et caractéristiques du public cible.</p> <p>Métiers porteurs, situation et perspectives d'évolution du bassin d'emplois.</p> <p>Offres de formation et d'appui complémentaire existantes : leurs missions, leurs rôles dans l'insertion des jeunes, leurs champs de compétences.</p> <p>Partenaires existants de la structure.</p> <p>Modalités de signature / conclusion de partenariat de la structure.</p> <p>Outils de suivi des partenaires et d'animation du réseau (base de données).</p> <p>SAVOIR-ÊTRE</p> <p>Travail en équipe, esprit collaboratif.</p> <p>Partage de l'information.</p> <p>Bon relationnel.</p> <p>Analyse.</p> |

Les conseillers insertion des jeunes :
nouveau métier, des compétences à développer

★ D.2 Prospecter les employeurs potentiels et développer des modes de collaboration avec eux, qui favorisent l'insertion professionnelle des jeunes

| <i>Situations professionnelles</i> | <i>Savoir-faire, connaissances et savoir-être associés</i> |
|---|---|
| <p><i>En continu</i></p> <p>Visites en entreprise, rencontres avec les acteurs économiques.</p> <p>Entretiens téléphoniques avec des entreprises.</p> | <p>SAVOIR-FAIRE</p> <p>Utiliser les techniques de prospection et de négociation. Construire un argumentaire. Créer et animer un réseau. Monter un partenariat. Capitaliser, sélectionner, exploiter et actualiser des informations.</p> <p>CONNAISSANCES</p> <p>Monde de l'entreprise, langage(s) professionnel(s) adapté(s) aux interlocuteurs des entreprises/employeurs ciblés. Métiers porteurs, situation et perspectives d'évolution du bassin d'emplois. Caractéristiques des jeunes bénéficiaires de la structure. Partenaires existants de la structure. Modalités de signature de partenariat de la structure. Outils de suivi des partenaires et d'animation du réseau (base de données).</p> <p>SAVOIR-ÊTRE</p> <p>Capacité d'adaptation (à l'interlocuteur). Bon relationnel, capacité à être formel. Écoute active, questionnement. Gestion du temps. Partage de l'information.</p> |

★ D.3 Exercer une veille des métiers et des offres de formation, anticiper et identifier les métiers porteurs

| <i>Situations professionnelles</i> | <i>Savoir-faire, connaissances et savoir-être associés</i> |
|---|---|
| <p><i>En continu</i></p> <p>Réunions et manifestations extérieures.</p> <p>Mise à jour de fiches métier, etc.</p> | <p>SAVOIR-FAIRE</p> <p>Appliquer la méthode de veille et d'analyse de bassin d'emplois. Capitaliser, sélectionner, exploiter et actualiser des informations.</p> <p>CONNAISSANCES</p> <p>Métiers porteurs, situation et perspectives d'évolution du bassin d'emplois. Offres de formation et d'appui complémentaire existantes : leurs missions, leurs rôles dans l'insertion des jeunes, leurs champs de compétences. Politiques publiques en faveur de l'insertion des jeunes. Documentation et outils de suivi des offres d'emploi, fiches métiers.</p> <p>SAVOIR-ÊTRE</p> <p>Capacité d'analyse. Autonomie de travail. Proactivité, anticipation. Partage de l'information.</p> |

Les conseillers insertion des jeunes :
nouveau métier, des compétences à développer

● Assurer le pilotage et la qualité des activités

★ E.1 Mesurer et analyser la qualité de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes

| Situations professionnelles | Savoir-faire, connaissances et savoir-être associés |
|--|---|
| <p><i>En continu</i></p> <p>Conduite ou coordination d'enquête sur l'insertion.</p> <p>Entretiens individuels ou collectifs (<i>focus groups</i>).</p> | <p>SAVOIR-FAIRE</p> <p>Respecter les principes de déontologie et de confidentialité.</p> <p>Utiliser les techniques d'entretien individuel et collectif.</p> <p>Utiliser les techniques de questionnement.</p> <p>Maîtriser les termes et techniques de communication dans la(les) langue(s) du public cible.</p> <p>Maîtriser les outils informatiques d'enregistrement, consolidation et analyse des données.</p> <p>CONNAISSANCES</p> <p>Indicateurs sélectionnés pour mesurer l'insertion des jeunes.</p> <p>Outils et procédures de collecte de données (questionnaires).</p> <p>SAVOIR-ÊTRE</p> <p>Capacité d'analyse.</p> <p>Écoute active, questionnement.</p> |

★ E.2 Utiliser, analyser et exploiter les outils de suivi des jeunes au sein du dispositif, notamment en lien avec les annonces de stage et d'emploi

| Situations professionnelles | Savoir-faire, connaissances et savoir-être associés |
|---|--|
| <p><i>En continu</i></p> <p>Ouverture et mise à jour du dossier du jeune.</p> <p>Diffusion des offres de stage et d'emploi.</p> | <p>SAVOIR-FAIRE</p> <p>Respecter les principes de déontologie et de confidentialité.</p> <p>Appliquer les règles de rédaction d'écrits professionnels.</p> <p>Utiliser, renseigner et exploiter une base de données.</p> <p>Maîtriser les outils informatiques de la structure.</p> <p>Partager les informations avec les personnes pertinentes, en particulier concernant les offres de stage ou d'emploi avec les jeunes.</p> <p>Classer.</p> <p>CONNAISSANCES</p> <p>Procédures et outils d'inscription et de suivi des jeunes dans la structure.</p> <p>Procédures de partage des offres de stage et d'emploi.</p> <p>SAVOIR-ÊTRE</p> <p>Gestion du temps.</p> <p>Organisation.</p> <p>Rigueur.</p> |

Les conseillers insertion des jeunes :
nouveau métier, des compétences à développer

★ E.3 Analyser sa pratique professionnelle et s'inscrire dans une démarche de progrès continu

| Situations professionnelles | Savoir-faire, connaissances et savoir-être associés |
|--|--|
| <p><i>En continu</i></p> <p>Groupe ou entretien d'échanges (avec ou sans animateur).</p> | <p>SAVOIR-FAIRE</p> <p>Utiliser des techniques d'auto-évaluation et d'analyse de pratique professionnelle.</p> <p>Adopter une démarche réflexive.</p> <p>Distinguer faits, opinions et sentiments.</p> <p>Exploiter l'analyse pour améliorer son professionnalisme.</p> <p>Communiquer sur sa pratique professionnelle.</p> <p>Connaître ses limites.</p> <p>SAVOIR-ÊTRE</p> <p>Gestion des émotions.</p> <p>Humilité.</p> <p>Transparence, honnêteté.</p> <p>Travail de groupe, collaboratif.</p> |

QUELQUES PISTES POUR RÉUSSIR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES CONSEILLERS ORIENTATION-INSERTION

Identifier et transmettre les compétences aux conseillers sont des tâches difficiles, qui aujourd'hui incombent aux structures (ONG, autorités publiques) qui déploient les dispositifs d'orientation-insertion des jeunes. Il n'existe en effet pas de formation initiale, post-secondaire ou supérieure, dans les pays d'intervention, ni même de profil type de personne à recruter. Les personnes qui occupent les postes de conseillers orientation-insertion (dont le titre peut varier) sont de profils divers : très jeunes ou fonctionnaires à la retraite; diplômés dans les domaines psychosocial, éducation/formation, commercial, gestion; issus du même quartier et niveau social (critère de dispositifs privilégiant la proximité) ou le contraire (critères de dispositifs privilégiant la distanciation des conseillers, pour éviter les pressions relationnelles); expérience dans la formation/éducation ou plutôt en entreprise; etc. Certains points communs se dégagent, de l'ordre du savoir-être : la qualité du relationnel, la capacité d'adaptation à des publics différents, l'écoute.

Quels que soient les profils recrutés, tous nécessitent une mise à niveau pour exercer la variété des

tâches du poste. Les modalités de ce renforcement des compétences vont dépendre de ce patchwork des profils et devront s'y adapter. S'il est donc difficile de dresser ici un plan de formation type, le groupe partage et propose les pratiques recueillies pour réussir le développement des compétences des équipes d'orientation-insertion des jeunes au sein de dispositifs dédiés.

LES PRINCIPALES COMPÉTENCES/SAVOIR-FAIRE ET CONNAISSANCES À CIBLER

● Relations aux entreprises

L'une des compétences à développer en priorité car nécessaire à la réussite du parcours d'insertion du jeune au sein du dispositif, et bien souvent absente des profils recrutés, est celle qui consiste à « **prospector les employeurs potentiels et développer des modes de collaboration avec eux** » pour favoriser l'insertion des jeunes.

Derrière cette compétence et des autres qui impliquent le développement de relations et la sensibilisation des jeunes au monde professionnel (entreprises en particulier), différents savoirs et

savoir-être sont à développer chez les « conseillers orientation-insertion » :

- ◆ **Connaissance du monde de l'entreprise**, ses besoins, ses codes comportementaux, son langage, notamment celui des recruteurs, ses contraintes. Les dispositifs d'insertion ciblent des secteurs d'activité et des débouchés très variés, de l'atelier d'artisan informel à la grande entreprise. Le conseiller insertion doit intégrer les réalités de chacun de ces mondes professionnels, tant pour les transmettre aux jeunes que pour entrer en relation avec les potentiels recruteurs. Connaître et adopter le langage d'un directeur des Ressources humaines d'un grand hôtel s'avère nécessaire pour l'associer au projet, et le convaincre de recevoir des jeunes en stage. Il s'agit bien souvent d'un savoir-faire difficile à trouver au sein des candidats potentiels conseillers orientation-insertion.
- ◆ Convaincre passe aussi par la capacité à **construire un argumentaire adapté** à ce public de recruteurs, et à **assurer la médiation entre les deux publics** bien souvent très éloignés. Si savoir faire le pont entre un DRH d'une grande entreprise, souvent étrangère, et un jeune déscolarisé est un exercice difficile, c'est aussi le cas entre une couturière et un jeune apprenti. Les petits entrepreneurs peuvent en effet craindre la concurrence des jeunes en formation, qui apprennent le métier chez l'artisan puis ouvrent un atelier concurrent sur le même marché. Il s'agit donc d'élaborer avec les conseillers insertion un argumentaire ou de développer leur capacité à le faire, qui parlera au recruteur afin de le convaincre, puis de faire perdurer la confiance entre le recruteur et les jeunes.
- ◆ Avant la médiation, ou de pair avec elle, les ONG qui mettent en œuvre des dispositifs d'insertion reconnaissent devoir également renforcer le **savoir-faire de démarchage et d'animation** de réseau. Les dispositifs proposent souvent des outils pour démarcher et entretenir les relations avec les entreprises partenaires (base de données et fichiers contacts, événements organisés dans les structures, etc.). Les conseillers insertion doivent être formés à l'utilisation et au développement de ces outils.
- ◆ Enfin, le processus de renforcement des compétences des conseillers orientation-insertion doit

inclure la transmission, la mise à jour et l'évaluation de connaissances sur **le droit du travail** national, notamment sur les conventions de protection des enfants, ainsi que **les pratiques en vigueur** dans les secteurs de débouché effectif des jeunes (horaires, conditions de rémunération, évolutions possibles et constatées, etc.).

● Ancrage dans l'environnement local du bureau/antenne

Si les compétences mentionnées ci-dessus ciblent le monde professionnel, celui dans lequel les jeunes pourront s'insérer, les recruteurs potentiels et entreprises partenaires ne sont pas les seuls membres du réseau que doit développer et entretenir le conseiller orientation-insertion. Le conseiller doit être en mesure **de répertorier et de cartographier tous les acteurs de l'environnement** du centre qui peuvent représenter une étape dans le parcours d'insertion du jeune⁴.

Le parcours de formation des conseillers devra donc intégrer des mises en pratique, par la recherche et des rencontres, d'identification, de profilage et de cartographie d'acteurs : activités proposées, population ciblée, critères d'inscription/d'accès, etc. Selon les dispositifs, ces acteurs peuvent notamment être des centres de formation technique ou professionnelle, des structures d'accompagnement vers l'auto-emploi et la création d'entreprise, des écoles, des groupements professionnels, des structures d'action sociale, d'appui aux entreprises, des institutions déconcentrées ou décentralisées.

● Maîtrise des techniques de recherche d'emploi

Le troisième volet de savoirs et savoir-faire récurrent et prioritaire à cibler pour développer les compétences des conseillers orientation-insertion

4. *Compétences concernées :*

- b.3 « Informer une personne sur les ressources en matière d'insertion, en fonction du projet professionnel, du profil personnel de la personne, et du contexte » ;
- c.4 « Mettre en relation le jeune avec les structures pertinentes pour son projet professionnel » ;
- d.1 « Identifier et mobiliser un réseau de partenaires pour optimiser la réponse aux besoins des personnes ».

concerne les **techniques de recherche d'emploi** (rédaction de CV, entretien de recrutement, présentation auprès d'un employeur potentiel, etc.). Ces techniques reposent sur la connaissance du(es) secteur(s) professionnel(s) d'insertion des jeunes, de ses codes sociaux et donc des façons d'y accéder. Le conseiller, voire le dispositif tout entier, doit proposer des techniques de recherche d'emploi adaptées aux débouchés réels des jeunes. Dans les structures étudiées, l'insertion des jeunes se fait en bonne partie dans des petites entreprises, micro et très petites et petites entreprises (MPE), souvent informelles non connues du Service public d'emploi local, et au processus de recrutement peu formalisé. Pour ce type de débouchés, apprendre à rédiger un CV aux normes ou à utiliser LinkedIn ne sera pas déterminant dans la recherche d'emploi. A contrario, il sera pertinent d'entraîner les jeunes à présenter en 30 secondes leurs compétences à des chefs de petite entreprise, rencontrés en porte-à-porte ou lors de foires d'artisanat et autres rencontres auxquelles participent les MPE.

L'enjeu opérationnel est donc de proposer aux jeunes des **ateliers et ressources de recherche d'emploi adaptées** aux recruteurs ciblés. C'est un aspect à prendre en compte dans le plan de formation des conseillers orientation-insertion : maîtriser et dépasser la palette d'outils existants, en utiliser voire en créer d'autres, en fonction des besoins des jeunes et de la réalité du marché du travail.

● Gestion de la distance au jeune

Enfin, quatrième savoir-être identifié comme crucial à développer chez les conseillers orientation-insertion : **connaître ses limites personnelles et professionnelles**, et comprendre où s'arrête le suivi du jeune. Accompagner le conseiller à adopter une attitude équilibrée vise d'abord à préserver le jeune d'une influence trop forte du conseiller dans ses choix d'orientation et d'insertion. L'objectif est également d'éviter que le conseiller se retrouve impliqué émotionnellement dans les situations personnelles et familiales des jeunes. L'objectif est d'empêcher une relation de dépendance entre le jeune et son conseiller.

LES MODALITÉS DE RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES À PRIVILÉGIER

Les expériences partagées par les ONG permettent de dégager plusieurs méthodes et actions concrètes pour réussir le renforcement des compétences des conseillers orientation-insertion. À ce stade, seul le Gret et ses partenaires ont élaboré un plan de formation complet des conseillers insertion des antennes CAP Insertion en Mauritanie, afin de transmettre aux autorités locales (Communauté

Le développement d'une formation spécifique de conseillers insertion : l'expérience mauritanienne accompagnée par le Gret

Le Gret et l'Inap-FTP, structure mauritanienne en charge d'ingénierie de formation dans le pays, actuellement conçoivent et formalisent la formation des conseillers insertion du dispositif CAP Insertion en Mauritanie, dans le cadre de l'appui que le Gret apporte à la Direction de la promotion de la microfinance et de l'insertion professionnelle, la DPMIP du MEFPTIC. Cet appui vise à accompagner le Ministère pour organiser un service public d'aide à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes fondé sur la délégation de la mise en œuvre de ce service.

Douze compétences majeures devraient être dispensées dans la formation à mettre en œuvre :

1. Métier et formation (présenter le dispositif, le métier de CI).
2. Organiser des activités de sensibilisation en direction des demandeurs d'emploi.

3. Accueillir les personnes en vue de leur information sur le dispositif d'insertion et d'emploi.
4. Accompagner les personnes dans leur parcours d'insertion professionnelle.
5. Assurer le suivi post-insertion.
6. Mettre en place un réseau de partenaires.
7. Décrire les systèmes de formation et d'emploi, et d'appui à l'insertion en Mauritanie.
8. Appliquer des notions de législation du travail.
9. Appliquer des notions de pédagogie et d'andragogie.
10. Appliquer des notions d'informatique et d'internet.
11. Planifier et organiser des activités.
12. Accompagner les personnes dans leur parcours d'insertion sociale.



© Gret

Les conseillers insertion des jeunes :
nouveau métier, des compétences à développer

urbaine de Nouakchott – CUN – et ministère en charge de l'Emploi MEFPTIC) la gestion des trois antennes qu'il a initiées. Les autres ONG membres du groupe partagent des initiatives de formation initiales ou ponctuelles de conseillers orientation-insertion de leurs dispositifs. L'objectif est donc de proposer, à partir des enseignements tirés de ces différentes expériences, des pistes d'activité de formation qui servent de sources d'inspiration pour tout organisme qui souhaite déployer un processus de renforcement des compétences de ses conseillers orientation-insertion.

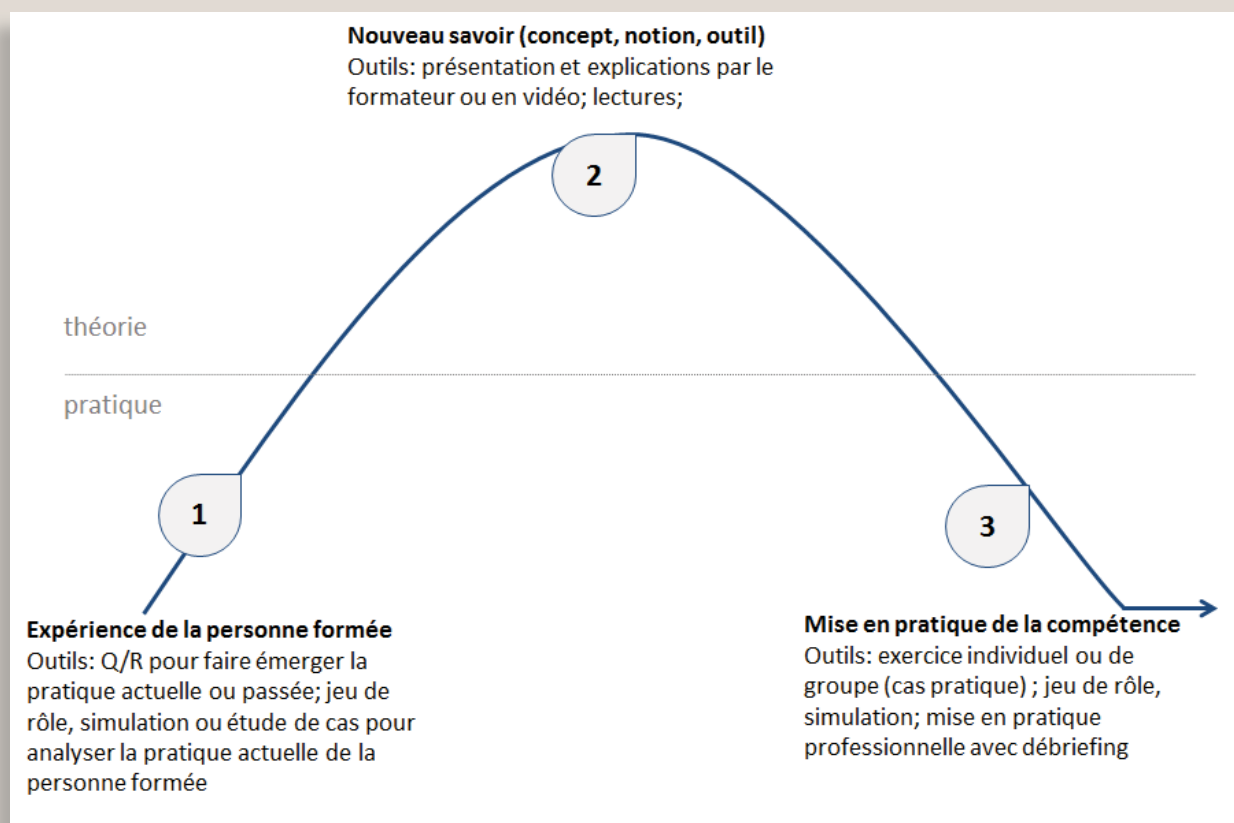
Alterner les séances de formation en salle et les moments de mise en situation pratique avec les jeunes et les partenaires du centre (antenne, plateforme,

etc.). Avec ces mises en situation, il faut prévoir des outils et des moments de débriefing pour analyser les échanges. Cette alternance permet d'appliquer l'un des principes fondamentaux de la pédagogie des adultes :

- ◆ **étape 1** : s'appuyer sur l'expérience de la personne formée (expériences passées, expérience vécue par une simulation);
- ◆ **étape 2** : aborder la théorie, c'est-à-dire la nouvelle connaissance, le nouvel outil, la nouvelle procédure enseignée;
- ◆ **étape 3** : mettre en pratique cette théorie par un exercice, cas pratique, simulation.

Voir schéma 1 ci-dessous.

SCHÉMA 1. L'alternance pratique/théorie d'acquisition d'une nouvelle compétence : la théorie

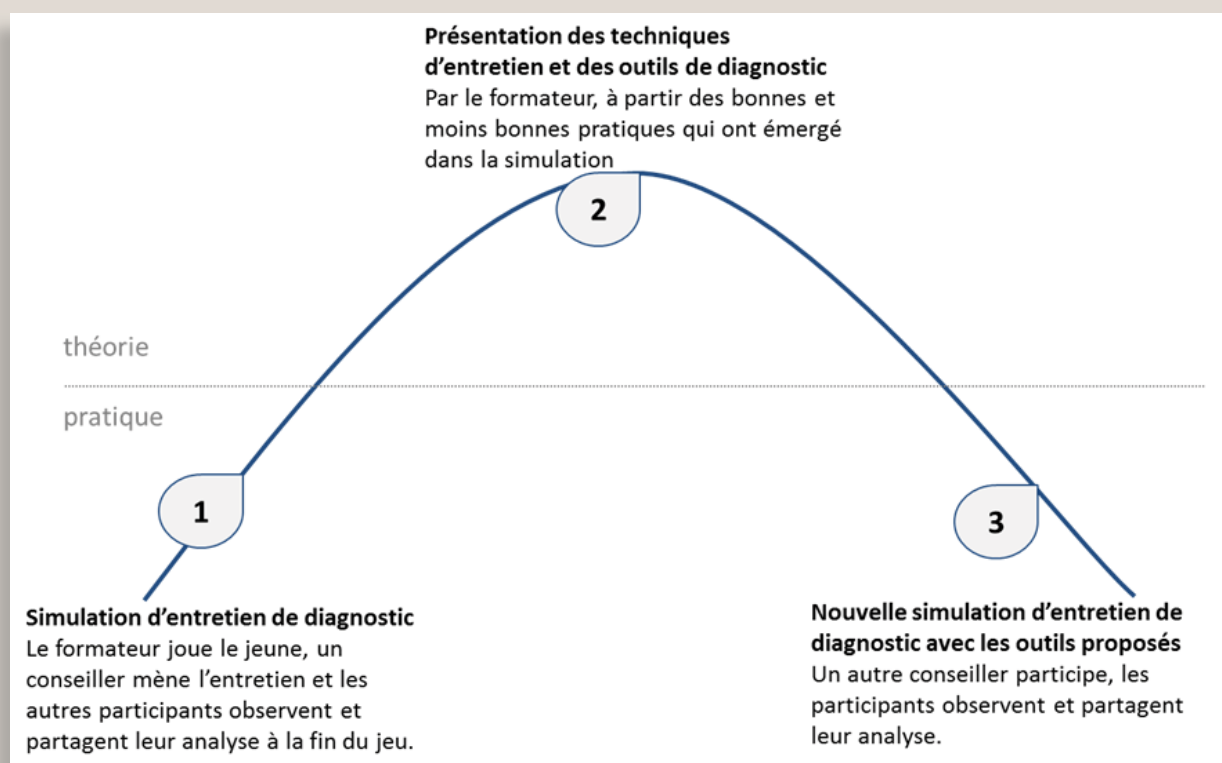


Les conseillers insertion des jeunes :
nouveau métier, des compétences à développer

Par exemple, pour former un conseiller insertion à l'élaboration du diagnostic professionnel d'un jeune et donc à l'identification de ses besoins (cf. com-

pétence B.2), l'alternance séance/mise en situation et donc expérience -> théorie -> mise en pratique, pourrait se faire ainsi (voir schéma 2) :

SCHÉMA 2. L'alternance pratique/théorie d'acquisition d'une nouvelle compétence : illustration



Source : Groupe d'échanges FIP

La mise en situation d'entretien avec un jeune ou de démarchage avec une entreprise intervient de façon pertinente à deux moments, lors des étapes 1 et 3. Cette « arche pédagogique », ce principe de formation des adultes, est adapté tant pour une formation initiale que pour la formation continue, avec des professionnels en activité qui souhaitent développer leurs compétences et acquérir de nouvelles connaissances.

La co-formation, ou formation entre pairs professionnels qui exercent le même métier, qui échangent

sur leurs pratiques professionnelles dans l'objectif d'apprendre des uns des autres et de progresser.

Cette modalité est destinée à améliorer la méthodologie, les pratiques et savoir-faire, plus que les contenus et connaissances. Elle s'applique particulièrement bien aux enjeux de développement des compétences des conseillers orientation-insertion : relations entreprises, animation de réseaux, veille, cartographie d'acteurs, conduite d'entretien individuel, relation avec les jeunes, etc.

Concrètement, comment organiser cette co-formation entre conseillers orientation-insertion ?

- 1) D'abord, identifier les principales lacunes parmi les compétences de base à acquérir ou renforcer et intégrer la co-formation dans le parcours de formation des personnes. Cette identification peut être participative et avec les conseillers proposant les sujets sur lesquels ils aimeraient échanger et bénéficier des expériences croisées.
- 2) Mobiliser et réunir les conseillers participants lors de rencontres/séances de travail. Ces rencontres doivent se tenir à intervalle régulier, suffisamment espacées dans le temps pour permettre la mise en pratique et l'analyse entre deux réunions (mensuelles, trimestrielles, voire annuelles). Un petit groupe de participants est nécessaire à ce que les échanges soient fructueux, au moins 3-4 conseillers, inscrivant leur participation dans la durée. Si le dispositif d'insertion mis en œuvre n'emploie pas autant de conseillers, il peut être envisagé de faire participer des conseillers de plusieurs centres/antennes. L'IECD favorise ainsi les jumelages entre dispositifs d'un pays à l'autre.

L'animateur est généralement une personne du même métier, plus expérimenté et reconnu, et en capacité d'animer les discussions. Il arrive aussi que l'animation soit tournante afin de responsabiliser chaque participant.

Chaque rencontre est dédiée à une pratique professionnelle, liée donc à une ou plusieurs compétences à renforcer (identifiées au préalable). Par exemple, les conseillers pourront aborder ensemble la méthodologie de « l'accueil des jeunes ».

Les conseillers insertion ont préparé à l'avance la rencontre en analysant (auto-évaluation) leurs pratiques, afin de partager leurs réussites et difficultés. La rencontre doit permettre d'identifier les meilleures pratiques et de dresser un certain nombre de conseils voire outils pratiques pour améliorer la pratique professionnelle sur le sujet abordé. Les participants ont pour mission ensuite de mettre en œuvre les conseils et idées reçus, pour en rendre compte au début de la prochaine rencontre.

- 3) En plus de l'auto-évaluation de chaque conseiller participant, nécessaire pour questionner et améliorer ses pratiques, le processus de co-formation passe également par des moments d'évaluation externe (par les pairs) et un accompagnement,

Outils et procédures : expériences d'IECD et du Gret

L'IECD et son partenaire Semeurs d'avenir ont publié en 2016 le Manuel des Bureaux d'orientation et d'emploi à destination des conseillers insertion des écoles. Le manuel contient un ensemble d'outils pratiques (fiche de synthèse et outils à utiliser pour chaque activité) permettant de les accompagner dans la mise en place d'activités d'orientation et d'insertion professionnelle des jeunes, avant le début de la formation, pendant la formation et après l'obtention du diplôme.

De même, le Gret a formalisé un manuel de procédures du dispositif en 2013, adapté et utilisé des partenaires institutionnels repreneurs (Ministère / CUN), composé de quatre volets : organisation administrative et logistique du dispositif ; services proposés aux jeunes ; recherche et développement de partenariats ; et pilotage du dispositif (pilotage interne, pilotage externe).



Jeune diplômé issu du programme Graines d'espérance au Liban © IECD

par des visites-conseils auprès d'autres conseillers. On retrouve donc encore ici la nécessaire formation « in situ ».

Les autres facteurs de réussite du processus de renforcement des compétences identifiés à travers les expériences des cinq ONG sont les suivants :

- ◆ assurer l'existence des outils sur lesquels les conseillers s'appuieront pendant leurs activités professionnelles (fiches métiers, mapping des filières de formation) pour les utiliser pendant les moments de formation ;
- ◆ que les intervenants soient des praticiens : attention aux « experts » du Nord et au risque de duplication « hors-sol » de dispositifs. Les réalités de mise en œuvre de la profession, en particulier l'environnement des jeunes et leurs perspectives d'insertion diffèrent des contextes dans lequel travaillent les conseillers orientation-insertion en France notamment. ●