b2c Projet

Essai de traduction opérationnelle de la mise en oeuvre du PACEA

Auteur : Pascal Chiucchini - mercredi 8 novembre 2017

Introduction :

La mise en œuvre du PACEA suscite interrogations et remue-méninges dans le réseau des Missions Locales. C'est une période intéressante même si vue de l'intérieur, les acteurs concernés peuvent considérer que les instructions données via les différents canaux restent insuffisantes, voire contradictoires. En effet, la mise en œuvre du nouveau cadre d'intervention en matière d'accompagnement des publics institué par la loi du 5 mars de 2014 ainsi que la nouvelle CPO s'appuyant sur les directives européennes pour les jeunes, impliquent de s'interroger sur les protocoles de prise en charge ; protocoles plus directifs qui incitent à plus d'harmonisation dans les manières d'aborder le métier.

L'article ici vise à proposer, à travers une proposition de lecture méthodologique d'accompagnement (Méthode MAPPI®[1]) quelques clés de mise en œuvre du PACEA au regard des différents points de vue de la pédagogie de l'accompagnement, de la saisie sur I-milo à partir du glossaire PACEA et Garantie Jeune du bureau métier, de la lecture du cadre de référence de la DGEFP en date du 17 décembre 2015. L'idée de l'article vient des questionnements des Missions Locales que nous pouvons rencontrer et a comme unique ambition d'apporter notre contribution au débat technique.

Notre propos ici est de rechercher la meilleure combinatoire entre le respect du cadre d'intervention proposé par les textes relatifs au PACEA, les besoins des jeunes en matière de

[1] la plupart des éléments de lecture méthodologique qui vous sont proposés dans cet article sont développés sur le blog de b2c Projet (http://www.b2c-fr.com/blog/) et dans l'ouvrage « Méthode d'Accompagnement et de Pilotage des Parcours d'insertion / Méthode MAPPI® » aux éditions QuiPlusEst. L'ensemble des schémas de cet article est issu de la Méthode MAPPI®.

pédagogie de l'accompagnement, la nécessaire organisation autour de la mise en œuvre du PACEA et la saisie des informations dans le logiciel de gestion des parcours I-milo.

Pour ce faire, la mise en perspective de quelques points de méthodologie nous semble essentielle pour aborder correctement le sujet du Parcours d'Accompagnement Contractualisé vers l'Emploi et l'Autonomie dans son ensemble et lui donner le sens nécessaire à une mise en œuvre collective.

Nous allons ainsi dans un premier temps proposer une série de repères méthodologiques permettant d'inscrire notre propos dans le cadre d'intervention spécifique de l'accompagnement. Nous nous proposons d'aborder successivement les notions suivantes :

- Le processus d'accompagnement du changement
- Le projet de parcours comme objet de travail
- L'accès à l'autonomie du jeune comme enjeu
- La contractualisation comme outil pédagogique

Nous proposerons ensuite les liens entre le PACEA et ces repères sur les éléments suivants :

- Le Diagnostic approfondi et systémique
- Les phases se trouvant dans le logiciel I-milo
- Les objectifs à remplir dans le logiciel I-milo.
- La place de la contractualisation et de la formalisation dans le PACEA.

Quelques repères méthodologiques préalables :

Une lecture méthodologique qui permet de servir de filtre à l'interprétation des mesures demandées et d'en avoir une traduction opérationnelle harmonisée est un préalable à ce travail de décryptage. En effet, un collectif de travail ne peut œuvrer que s'il partage une vision commune des mécanismes qui permettent d'obtenir le résultat visé. Ce collectif doit dans ce sens s'accorder sur les principes qui régisse notre métier.

Le PACEA s'inscrit dans le cadre de la loi de 2014 faisant référence au Conseiller en Evolution Professionnelle. Ce cadre met en œuvre le droit à l'accompagnement en s'appuyant sur les trois niveaux de services et sur des techniques telles que le diagnostic, la co-élaboration (ou co-construction) de parcours, l'accès à l'autonomie, la contractualisation.

Le PACEA est ainsi à aborder dans le cadre plus général de l'accompagnement, visant à sécuriser les parcours tout au long de la vie professionnelle. Comme le CEP, il fait donc appel à une méthodologie spécifique dont nous souhaitons dans un premier temps partager quelques principes.

1. <u>L'inscription dans un processus d'accompagnement du changement</u>

Un jeune peut venir à la Mission Locale pour tout un tas de raisons (obligation, démarche volontaire, ou autre). Dans tous les cas, s'il démarre un accompagnement quel que soit son objectif (trouver un emploi, obtenir un logement, obtenir un financement pour une formation, etc…), cette démarche l'amène progressivement à devoir modifier sa situation initiale connue pour une autre situation future et inconnue. Dans tous les cas, le fait d'entamer un accompagnement va entrainer des changements dans sa situation.

Dans tout processus de changement, la personne va devoir passer par des phases qui vont lui permettre de modifier progressivement et avec méthode, son appréhension de sa situation au regard des possibilités que les démarches accompagnées lui laissent entrevoir. En lui permettant de choisir de démarrer un accompagnement, de mener des démarches pour recueillir les informations nécessaires à ses prises de décision, de mettre en œuvre les actions pour obtenir le résultat qu'il aura pu identifier, l'accompagnement lui fournit les méthodes et

les techniques lui permettant de passer d'une situation A connue à une situation B inconnue, tout en respectant son rythme et ses prises de décisions.

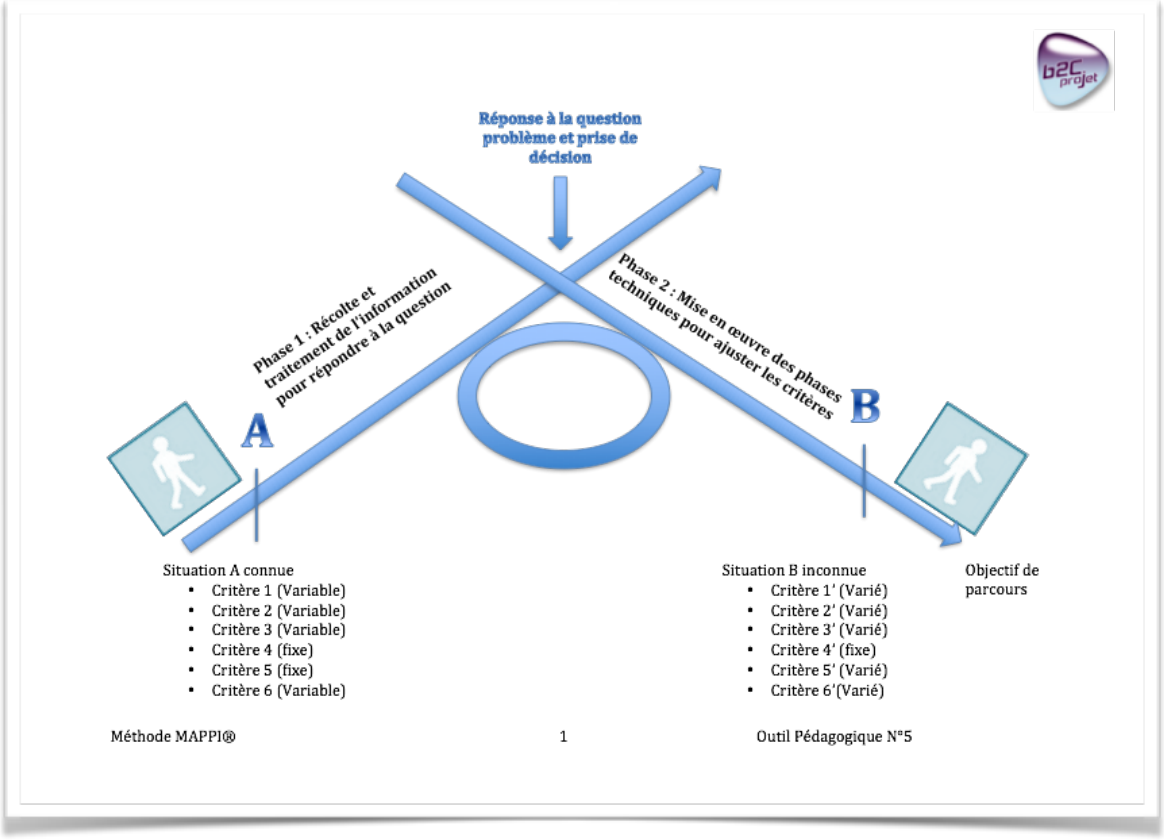
Un parcours d'insertion n'est pas une unité mécanique de travail au cours de laquelle il suffirait d'agir pour obtenir le résultat. Lorsque l'on aborde un processus de changement et si l'on vise que ce changement soit durable, c'est à dire qu'il permette à la personne de se positionner durablement dans un nouvel équilibre ; il s'agit de l'aider à avancer en lui permettant de répondre progressivement et de manière systémique à certaines questions, de prendre des décisions et de les mesurer à d'autres possibilités. Elle pourra ensuite mettre en œuvre de manière efficiente la partie plus active et tournée vers le résultat final[2].

Une question est centrale dans l'accompagnement dans le cadre du projet de parcours. Cette question est celle qui va lui permettre de changer de situation ; de « basculer de la situation A à la situation B » ; Celle à laquelle le jeune devra répondre quand il aura réuni les informations nécessaires (à la fin d'une phase). Cette question peut prendre la forme générique suivante : « Existe-t-il une situation B préférée à la situation A et dont les efforts pour l'obtenir ne dépassent pas l'espérance de gain ? ».

Mettre en place un parcours, c'est à un moment donné choisir d'aller dans une direction précise, avec des moyens clairement identifiés, et une espérance de réussite au bout. Si les éléments ne sont pas réunis, il est difficile pour quiconque de maintenir un effort soutenu pendant une période assez longue (voir pendant une période très courte) pour arriver au résultat.

Nous proposons de schématiser les phases du projet de parcours de la manière suivante :

[2] Pour un jeune, c'est souvent un double processus de changement qui se met en oeuvre lors d'un accompagnement puisque le passage à l'âge adulte constitue également un enjeu sur cette période.



La situation initiale connue (A) est définie par un certain nombre de critères connus et reconnus par la personne. Ces critères font appel à son cadre de référence (ce qui est important pour elle à l'instant t).

Le processus d'accompagnement lui propose d'aller vers une situation B inconnue dont très peu de critères sont identifiés au démarrage du parcours. Elle manque d'information et l'objet du travail est de l'aider, par des actions successives parfois contradictoires, à comparer les différents critères entre eux jusqu'à trouver une combinaison de critères qui lui permette de se projeter et de prendre la décision d'y aller.

L'organisation de ce projet de parcours est alors constituée de phases successives qui, si elles se déroulent correctement, permet d'organiser ses démarches :

- La phase 1 du schéma qui consiste à recueillir les informations pour être en capacité de répondre à cette question centrale (j'y vais ou je n'y vais pas)
- La phase 2 du schéma qui consiste à mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir le résultat visé une fois la décision prise.

A ces phases principales, s'ajoutent

- Une phase d'accueil (diagnostic et contractualisation) dont l'objectif est de mettre en place les bonnes conditions de démarrage de l'accompagnement
- Une phase de consolidation qui consiste à aider le jeune à se maintenir dans sa nouvelle situation.

Dans un processus d'accompagnement, on pourra considérer qu'il existe donc 4 phases :

Phase 1 : la phase d'accueil

Phase 2 : la phase de récolte d'information

Phase 3 : la phase de mise en œuvre

Phase 4 : la phase de consolidation.

La stratégie d'accompagnement consiste donc à permettre au jeune de passer progressivement et en toute conscience par les différentes phases de l'accompagnement. Il est nécessaire de ne pas omettre une de ces phases au risque de devoir recommencer. Le non-respect de cette règle peut fragiliser l'ensemble du projet de parcours. L'enjeu des deux premières phases est d'aider le jeune à faire poser et faire évoluer progressivement ses critères, de comparer les combinaisons de critères entre elles, d'être en capacité de choisir la meilleure combinaison de son point de vue et au regard d'une réalité correctement appréhendée. Les deux phases suivantes sont des phases qui seront encore centrées sur la solution envisagée avec suffisamment d'information pour que l'objectif soit de l'atteindre dans les meilleures conditions.

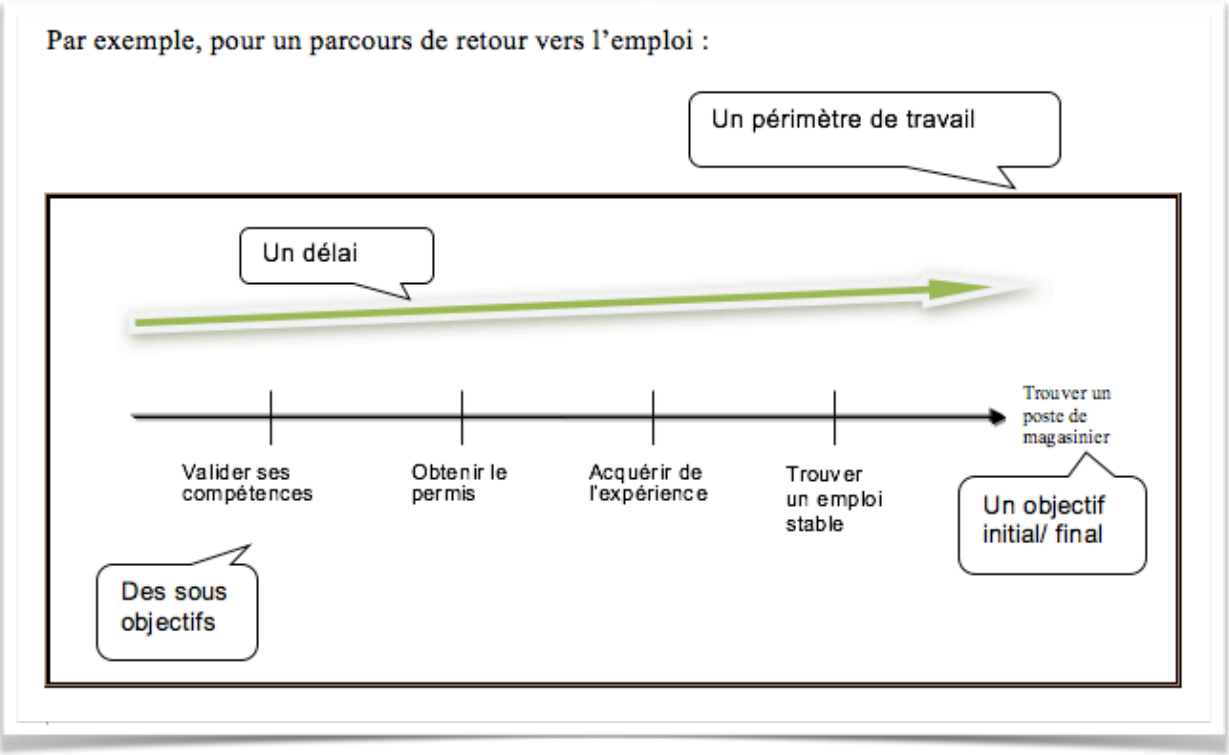
2. <u>Le projet de Parcours est l'objet de travail principal</u>

Avec le PACEA, le projet de parcours devient l'objet du travail collaboratif et prospectif entre le jeune et son accompagnateur ainsi que d'autres acteurs du projet dont nous reparlerons plus loin. Comme tout projet, il est composé de phases, d'étapes, d'objectifs, de durées (ou délais) et de ressources qui permettent sa structuration et sa mise en œuvre. Le projet de parcours est organisé, structuré et a une temporalité.

Il constitue le repère fondamental qui va aider le jeune à aller du point A au point B tout en le maintenant dans une certaine autonomie de décision. Selon une méthode maitrisée par le praticien, le projet de parcours systémique est constitué d'une série d'enchainements d'activités et de décisions effectuée par le jeune avec ou sans l'aide d'autres personnes et qui vise un objectif final à atteindre. Ce projet de parcours constitue la référence de travail autour duquel l'ensemble des ressources (jeune, conseiller, opérateurs, financeurs, etc..) peuvent se réunir pour travailler.

Le projet de parcours est systémique dans la mesure où il est révisé, réadapté, modifié systématiquement en fonction des résultats obtenus, de l'étude d'opportunités mais aussi de risques et de changement de situation qui ne manqueront pas de jalonner le processus d'accompagnement.

Ce projet de parcours (appelé également parcours prévisionnel[3]) constitue une base contractuelle permanente sur laquelle le PACEA est fondé. Il fédère et constitue un référent (ce que l'on veut faire, obtenir) à comparer au référé (ce que l'on a fait, obtenu) permettant ainsi au jeune de prendre des décisions en situation pour mieux poursuivre le parcours jusqu'au résultat final.



[3] Méthode MAPPI®

En phase d'accueil, le projet de parcours co-construit par le jeune avec l'aide de son conseiller peut permettre à la Mission Locale de lui proposer le dispositif le plus approprié (accompagnement individuel, PACEA, autre type de dispositif…) à son besoin. C'est sur cette base d'accord que le contrat entre le jeune et la Mission Locale peut s'établir.

On passe ainsi d'une logique de dispositif à une logique de parcours[4]**.**

3. L'accès à l'autonomie comme finalité :

L'autonomie est comprise couramment comme la capacité d'une personne de se passer d'autrui. L'autonomie en recherche d'emploi a longtemps été assimilée à la capacité de faire sa recherche seul en maitrisant les techniques qui y sont liées comme savoir-faire ou savoir actualiser un CV, une Lettre de motivation, préparer un entretien. Et c'est vrai.

Mais l'autonomie dans le cadre du PACEA peut également s'entendre comme la capacité du jeune à poursuivre son parcours par lui-même une fois la mission d'accompagnement de la Mission Locale achevée ; de se maintenir dans sa nouvelle situation par ses propres moyens, le plus durablement possible.

Mais on pourra également viser l'autonomie en transférant, comme pour les Techniques de Recherche d'Emploi, certaines méthodes et techniques permettant de prendre des décisions, de récolter des informations, de structurer une démarche… bref de travailler son projet de parcours en partie seul ou en tout cas avec un accompagnement souhaité et sollicité. J'ai compris comment marche un processus de changement, j'en devient plus acteur que si je n'en n'ai pas identifié les mécanismes.

Le transfert de méthodologie qui s'opère tout au long de la relation d'accompagnement peut aider le jeune à acquérir de l'autonomie et à renforcer son employabilité future… notamment en faisant appel quand le besoin s'en fera sentir à un conseiller en évolution professionnelle.

4 Annexe 1 Cadre de référence du parcours d'accompagnement des jeunes en Missions locales - Conventionnement Etat et Missions locales 2015-2018 - Un cadre unique pour décloisonner les dispositifs p4 - DGEFP - SD PAE / MIJ 17 décembre 2015

Cette question de l'autonomie, vue comme l'effet durable d'un accompagnement du changement (je me maintien dans la situation obtenue à l'issue de mon parcours accompagné et j'utilise les techniques et méthodes transférées durant mes accompagnements précédents) interroge les méthodes permettant d'obtenir ce résultat mais également sur les éléments de mesure[5] de ce dit résultat.

4. La phase d'accueil et la contractualisation :

La phase d'accueil constitue sans nul doute un élément central dans nos métiers d'accompagnement. Il s'agit à la fois de créer une alliance de travail favorable à la collaboration, de permettre à la future personne accompagnée de s'engager, de se doter d'une vision commune du projet de parcours à mettre en œuvre.

La phase d'accueil permet de poser tout cet ensemble de conditions pour créer les conditions de la réussite de l'accompagnement. Ces temps de travail durant lesquels le jeune va pouvoir rentrer dans son sujet vont l'amener à intégrer le cadre dans lequel il va s'inscrire. Ce cadre doit être rassurant ; lui permettre de comprendre comment lui et l'équipe d'accompagnant vont fonctionner. Il décide, reste maitre de son parcours. Le conseiller propose la méthode et les outils. Le jeune est le maitre du fond. Le conseiller est maitre de la forme ; lui permettant de déterminer les actions à mener pour obtenir son résultat.

Cette phase est d'autant plus importante qu'une relation qui a démarré sur de bonnes bases facilite grandement le travail alors qu'une relation posée sur des bases mouvantes reste très difficile à rattraper.

Ainsi je peux dire que ma phase d'accueil est terminée quand :

- Le jeune a choisi librement le projet de parcours qu'il va mettre en œuvre dans le cadre de l'accompagnement

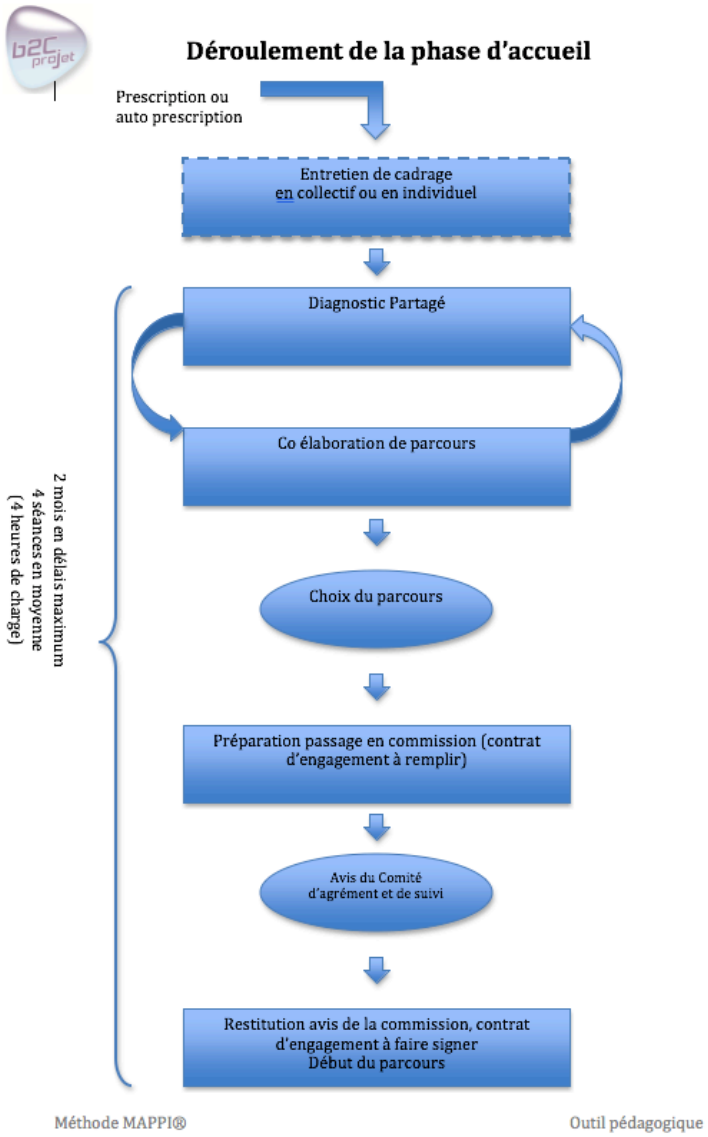
[5] S'il est très difficile de mesurer l'autonomie dans l'absolu, on peut la mesurer en fonction de l'objectif final de l'accompagnement qui est défini lui-même par la nature du parcours. Par exemple, si l'objectif final du parcours d'accompagnement est de trouver un emploi, l'autonomie pourra se mesurer sur le nombre de mois pendant lequel le jeune s'est maintenu dans son emploi ou dans le même type d'emploi. Dans le cas d'un parcours dont l'objectif est le logement, on pourrait mesurer l'autonomie par le maintien dans un logement dont au moins 12 mois de loyer auront été payés à 70% (pourquoi pas) par les ressources propres du jeune.

• L'institution a accepté ce projet comme réalisable d'un point de vue financier et de mobilisation des ressources

• L'institution a proposé un dispositif interne ou externe à la Mission Locale lui permettant de mettre en oeuvre le parcours choisi

• Le jeune et l'institution ont contractualisé sur cette base.

Le schéma générique de la phase d'accueil est alors le suivant :



Le protocole de la phase d'accueil est travaillé autour de la co-élaboration du projet de parcours pour permettre au jeune à partir du diagnostic de sa situation de se donner une vision du travail à faire. En travaillant en collaboration avec son conseiller sur ce sujet, il appréhende mieux le mode de relation et la posture de chacun. La présence d'une instance

qui décide *in fine* si le projet est accepté et lui propose un dispositif en adéquation avec sa proposition vise à changer radicalement son appréhension de l'accompagnement et propose un cadre rassurant d'un ensemble de professionnels qui agissent pour l'aider à obtenir son résultat.

Le rôle de la contractualisation est donc déterminant dans la mesure où :

- Elle marque la fin d'un temps de réflexion, de montage, d'accord (phase d'accueil) qui aboutit à un résultat concret. Ce résultat consiste en la décision de chacune des parties de démarrer ensemble un projet de parcours. Le jeune est considéré comme acteur de son projet et décideur. La Mission Locale dans son rôle de pédagogue décide de le suivre (de l'accompagner) dans son projet en lui proposant le dispositif qui correspond le mieux à sa situation et à son besoin. Elle peut également lui proposer une réorientation vers un dispositif plus adapté
- La contractualisation sert ici d'outil d'engagement réciproque à valeur symbolique puisque les 2 parties se donnent un repère commun de travail. Le projet de parcours matérialise ce que l'on va faire ensemble, l'objectif que l'on vise, les moyens et le temps que l'on se donne pour atteindre le résultat est formalisé et signé. Le projet de parcours sert de référence de travail collaboratif. Il est consigné dans le logiciel et remis au jeune comme produit d'un premier travail réussi de sa part.

Une séance de travail particulière peut être consacrée à cet acte professionnel qui va permettre au jeune de rentrer dans la phase suivante de l'accompagnement.

Les liens avec le cadre de référence du PACEA :

1. Le Diagnostic approfondi

Plusieurs phrases dans les textes ont retenu notre attention sur le sujet du diagnostic :

« Le Diagnostic approfondi précède tout entrée dans le PACEA ou toute orientation vers un partenaire. Il doit permettre d'identifier la situation, les demandes, les besoins ou les attentes des jeunes ainsi que les compétences acquises ». « Cette phase de diagnostic doit permettre l'orientation la plus adaptée. Elle est élaborée avec et par le jeune en fonction de sa situation, de ses besoins et de ses projets. » « La capitalisation des informations recueillies (…) permet de conduire à un parcours d'accompagnement adapté défini et contractualisé avec la Mission locale ou à une orientation vers des acteurs proposant une réponse spécifique »[6]

Les éléments suivants méritent que l'on s'y arrête :

- Le diagnostic constitue une phase.
- Le diagnostic est élaboré avec et par le jeune.
- Le diagnostic conduit à un parcours adapté, unique, défini et contractualisé

Le diagnostic est une phase

Communément appelée phase d'accueil, l'enjeu de cette phase est de créer les conditions de réussite de l'accompagnement.

Pour y arriver, cette phase doit produire le résultat suivant : Avoir élaboré et choisi un projet de parcours autour duquel l'ensemble des protagonistes (dont le jeune) estiment qu'il constitue une bonne base de travail pour démarrer l'accompagnement.

Ce résultat est mesurable et permet de valider que les conditions de réussite sont réunies

- Le projet de parcours existe.
- Il a été construit et choisi par le jeune.
- La Mission Locale (ou commission partenariale) a donné son accord pour démarrer

[6] Glossaire PACEA du Bureau Métier et Annexe 1 DGEFP 2015

- Un dispositif permettant la mise en oeuvre a été proposé (interne à la Mission Locale ou externe)
- Un contrat a été signé par les parties.

La phase de diagnostic (ou d'accueil) consiste donc à enchainer les activités permettant au jeune et à la Mission Locale d'élaborer le projet de parcours qui servira de référent de travail tout au long de l'accompagnement.

Le diagnostic est élaboré avec et par le jeune

Les praticiens de l'accompagnement s'interrogent beaucoup sur la posture professionnelle à adopter dans la pratique d'un diagnostic. Dans le cadre du PACEA comme dans la loi de 2014, les concepts de diagnostic partagé, de co élaboration de parcours, d'autonomie renvoient tous à la posture de médiateur définie dans l'ouvrage de D. Clavier[7].

La question dès lors n'est pas de savoir si le jeune est en capacité de faire son diagnostic mais comment les praticiens peuvent rendre le diagnostic accessible. Comment amener le jeune à faire l'état de sa situation présente et à se projeter dans son futur ? Ne pas s'orienter vers les problèmes mais vers les solutions ? Le jeune ne vient pas pour qu'on lui dise qui il est mais plutôt ce qu'il va pouvoir faire dans le cadre de son accompagnement. Lui permettre de choisir, c'est poser les bonnes bases de la coopération.

Ici c'est le résultat de l'autonomie qui est en jeu. Les emprunts aux théories d'engagement apparaissent clairement qui place la décision libre, issues d'actes préparatoires, au centre des pratiques pédagogiques[8] d'accompagnement.

[7] « Accompagner sur les chemins du travail » D. Clavier - A. Di Donnizio. Ed 4 septembre

[8] Sur l'ensemble de ces questions, nous vous renvoyons sur les articles du blog de b2c Projet « pourquoi et comment co élaborer des parcours »

Faire le diagnostic de la situation actuelle par rapport à la situation visée

Le diagnostic doit permettre « de conduire à un parcours d'accompagnement adapté défini et contractualisé avec la Mission locale ou à une orientation vers des acteurs proposant une réponse spécifique à une proposition de parcours[9] ».

On peut ainsi dire que l'objectif du diagnostic est de recueillir les éléments d'information permettant de construire un projet de parcours suffisamment clair pour pouvoir être démarré.

Il s'agit alors de proposer une démarche accessible et systémique au jeune qui lui permette de faire le diagnostic de sa situation actuelle / à l'objectif qu'il vise et ainsi de co élaborer son projet de parcours orientée sur l'objet (le projet de parcours) et non sur la personne (le jeune).

La démarche diagnostic constitue ainsi un outil à disposition du jeune pour lui permettre de comprendre comment il doit pouvoir orienter ses démarches pour atteindre ce résultat.

Le contenu du Diagnostic est orienté vers le projet

En établissant le diagnostic de la situation du jeune à t0 (moment où il vient rencontrer un conseiller) en relation avec son objectif de parcours ; on peut travailler sur la base des informations nécessaires et suffisantes concernant le projet de parcours. La consigne de travail est alors la suivante : Par rapport à ce que tu veux obtenir comme résultat (ton objectif final du parcours), sélectionne les éléments qui ont un impact direct sur ton parcours ? C'est ainsi que le diagnostic doit permettre au jeune de se projeter et de s'engager sur le projet de parcours à mettre en œuvre dans le cadre d'un accompagnement.

[9] toujours Annexe 1 Cadre de référence du parcours d'accompagnement des jeunes en Missions locales - Conventionnement Etat et Missions locales 2015-2018 - Un cadre unique pour décloisonner les dispositifs p4 - DGEFP - SD PAE / MIJ 17 décembre 2015

La démarche part de l'objectif final visé (hypothèse de travail). Et les éléments de diagnostic recherchés sont l'ensemble des informations permettant au jeune de se situer par rapport à son parcours, à sa démarche.

A partir de ces informations, on peut aider le jeune à élaborer son parcours et en retour à enrichir son analyse (diagnostic) de sa situation. Cette itération va l'aider à mettre du sens à la démarche future d'accompagnement. Le praticien est là pour l'accompagner dans l'élaboration de son projet de parcours. Il se positionne naturellement au cours de cet exercice comme accompagnant et le jeune comprend la valeur ajoutée de ce collaborateur pour produire un résultat mesurable.

Le diagnostic est systémique

S'il existe un diagnostic initial qui précède toute entrée en PACEA, et qui servira de contractualisation de démarrage, la situation du jeune est amenée à évoluer sous la double contrainte des actions entreprises dans le cadre de son parcours et des opportunités/menaces qui pèsent sur sa vie.

Il sera donc nécessaire de permettre au jeune d'évaluer ses résultats obtenus (référé) par rapport aux résultats attendus (référent) pour pouvoir prendre des décisions au cours de l'avancement de son projet de parcours.

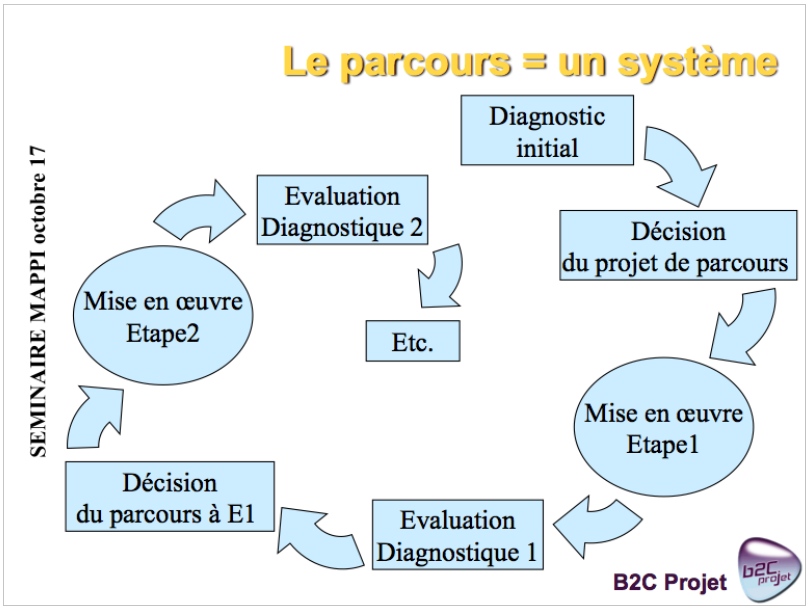
Ces décisions concernent en priorité les conditions de poursuite du projet de parcours. Je change d'objectif final. Je réajuste les étapes, les délais, l'ingénierie, etc… ici encore la valorisation des actions entreprises, des résultats obtenus, la mise en perspective et la contractualisation font partie des actes professionnels stratégiques dans un accompagnement du changement.

Nous parlerons donc d'une « évaluation diagnostique[10] » systémique dans le sens où cet acte professionnel se reproduit aux moments clés du projet de parcours (avant le démarrage de l'accompagnement, à la fin de chaque étape, quand une perturbation le nécessite). La

[10] Terme emprunté à Christina de Robertis

pratique de ces diagnostics à des moments différents est sensiblement la même, recours aux mêmes outils et méthodes.

On visualisera cet effet systémique grâce au schéma suivant :



<u>Le diagnostic est un outil pédagogique</u>

Dès lors, il appartient aux praticiens d'investir sur ce diagnostic approfondi initial dans la mesure où l'objectif pédagogique est ici d'amener le jeune à la fois à comprendre comment l'accompagnement peut l'aider et à s'engager dans ce projet de parcours, effet produit par les actes préparatoires de co-construction.

Si le diagnostic est trop personnel, trop directif, trop « expert », ne va-t-il pas déposséder le jeune de sa capacité d'agir ? le rendre passif face à la situation ? en attente de réponses immédiates ?

Lorsque je me retrouve face à un médecin (un « sachant ») qui diagnostique ma maladie à partir de symptômes que je lui donne parfois bien maladroitement ne sachant pas quelles informations vont lui être profitables, je suis en droit d'attendre qu'il me donne une solution de traitement (des médicaments, un protocole d'intervention voir des examens complémentaires). N'en serait-il pas de même si un jeune se retrouve face à un sachant ? N'attendrait-il pas que ce dernier lui trouve la solution ?

Or c'est exactement le type de comportement qui pose problème en accompagnement lorsque la personne n'est pas autonome dans ses décisions et attend qu'on lui trouve la

solution. Tout diagnostic qui serait utilisé comme un outil d'expert (de sachant) serait détourné de son objectif pédagogique : aider le jeune à décider du projet de parcours qu'il souhaite et le mettre en oeuvre dans le cadre de son accompagnement.

Trouver le bon équilibre (le bon protocole) n'est aisé mais néanmoins indispensable pour répondre au cahier des charges du PACEA.

Nous vous soumettons les trois propositions de définitions formalisées par les groupes de travail du Groupe Référents « PACEA-GJ-CEP » lors de la journée de travail du 29/09/2017 organisée par l'ARML Occitanie.

« Le diagnostic est un état des lieux de la situation globale des jeunes et de ses demandes et de l'analyse de la demande et besoins repérés par le conseiller. Il permet de recenser les freins, les atouts, les points d'appui et permet de déterminer les actions à mettre en place et les hypothèses de parcours afin d'amorcer un plan d'action en étapes, réajustables au fur et à mesure de leurs réalisations. »

« Un diagnostic consiste à identifier la nature d'une situation et à recueillir des informations à un instant T. Il permet alors de proposer un plan d'actions adéquat qui sera la base d'un accompagnement où les actions envisagées permettront d'atteindre au mieux les objectifs définis et ainsi favoriser l'accès à l'autonomie du jeune. »

« Le diagnostic est un mot utilisé depuis la création du PACEA pour formaliser le travail du conseiller en 1er accueil. C'est aussi un « état des lieux » permettant l'amorce de l'accompagnement global qui doit répondre à la demande du jeune. »

Le diagnostic est donc un outil pédagogique d'accompagnement avant tout.

Il a pour objectif de recueillir des informations ciblées sur le projet qu'il va potentiellement mètre en œuvre dans le cadre de son accompagnement et lui permettre de mettre du sens sur les actions à entreprendre pour atteindre son résultat.

2. Les phases I-milo.

Le phases d'accompagnement dans le système d'information sont les suivantes :

- Définir et formaliser son projet personnel et professionnel
- Mettre en œuvre son projet personnel et professionnel
- Accéder à l'autonomie et sécuriser son projet
- Garantie jeunes.

Les phases d'un projet : un élément structurant

La question qui se pose ici est de faire la correspondance entre les phases posées dans i-milo et les phases d'un accompagnement du changement. Comme nous l'avons vu plus haut, les phases d'un accompagnement du changement constituent les périodes par lesquelles passent tout individu qui entame un parcours quand il veut ou doit modifier durablement sa situation.

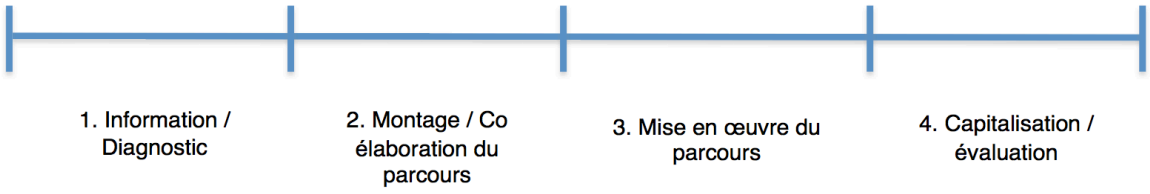
Si nous faisons le parallèle avec le schéma du point de bascule vu plus haut, nous pouvons aisément faire correspondre les phases i-milo et les phases d'accompagnement. Dans ce document, nous avons rajouté la phase de diagnostic pour plus de cohérence et enlevé la phase Garantie Jeune qui est un dispositif.

Tableau de correspondance des phases

PACEA	MAPPI
1. Diagnostic	Phase d'Accueil
2. Définir et formaliser son projet personnel et professionnel	Phase Récolte et traitement de l'information
3. Mettre en oeuvre son projet personnel et professionnel	Phase Mise en oeuvre des phases techniques
4. Accéder à l'autonomie et sécuriser son projet	Phase Accompagnement dans l'emploi ou la formation

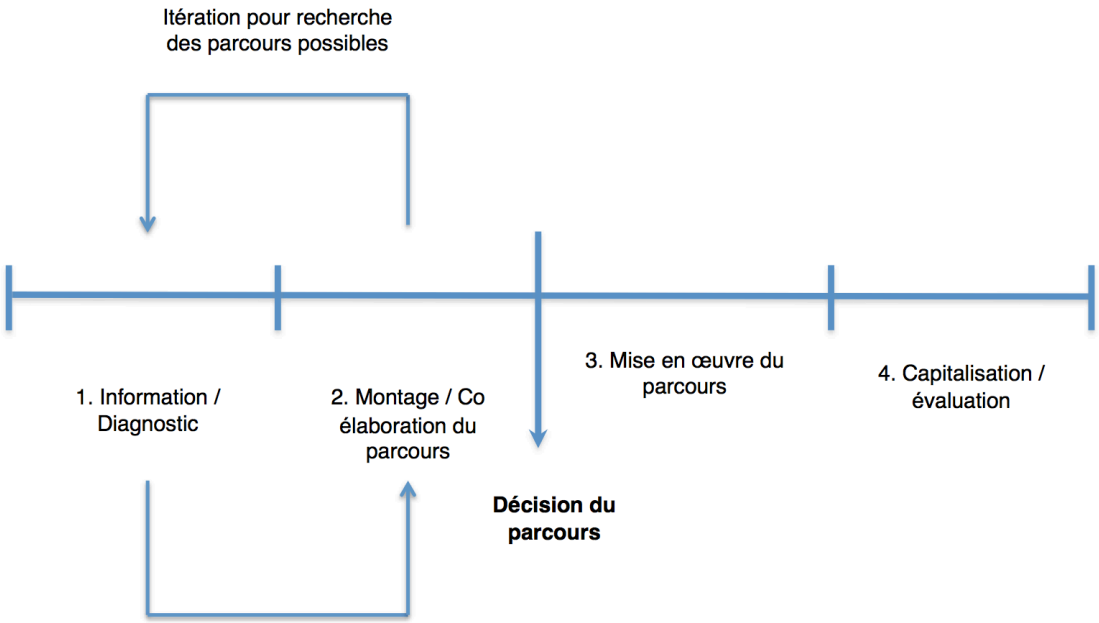
Les phases PACEA sont alors à lire au travers de la méthodologie projet, dans laquelle le respect du passage de ces phases constitue un élément central de la réussite. Tout jeune (ou moins jeune) qui souhaite entamer un parcours passera par ces phases. Il pourra y passer de manière désorganisée, ou de manière structurée. Pour cela, son conseiller lui apporte une aide primordiale en lui permettant d'en prendre conscience.

Vue d'une autre manière, les phases de l'accompagnement structurent l'appréhension



du projet de parcours et ses modalités de fonctionnement.

Les modalités de fonctionnement d'un projet de parcours sont les suivantes :



Sur le schéma, on peut facilement remplacer le terme projet parcours par projet professionnel ou par projet personnel, ou par étape, ou par action, ou par entretien. Le

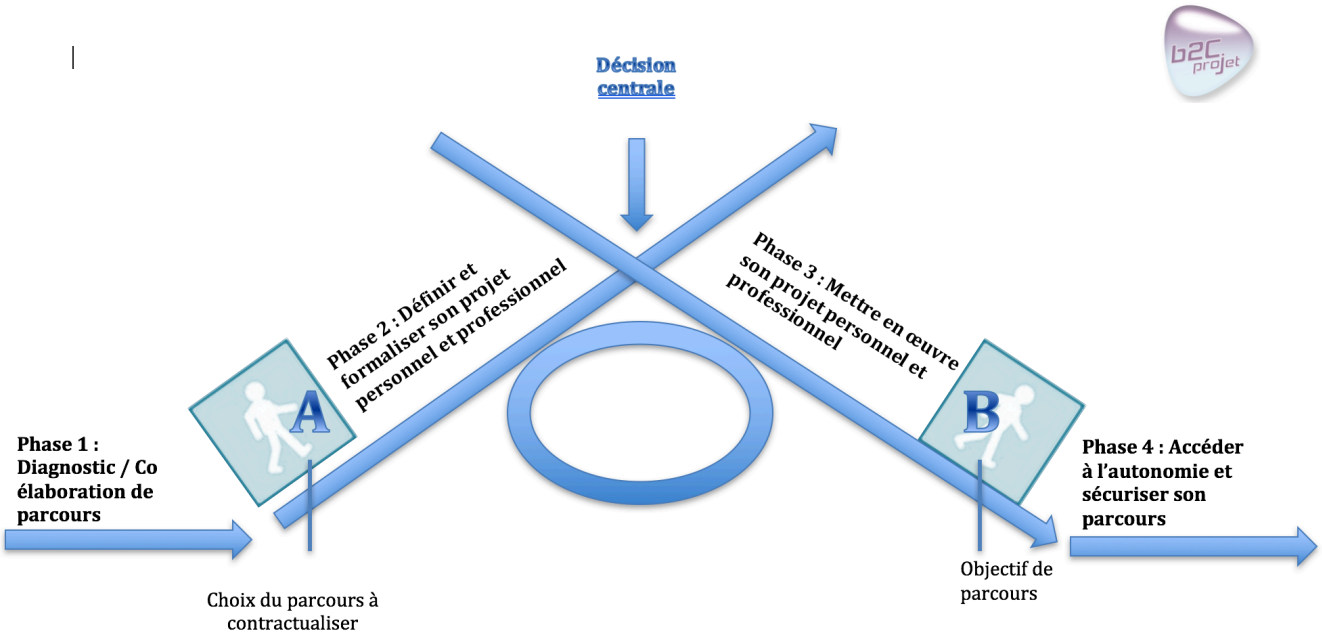
principe des 4 phases et de l'itération permettant de décider ce qu'on fait avant de mettre en œuvre s'applique sur l'ensemble des objets de l'accompagnement.

Pour le conseiller, il s'agit de permettre au jeune, par la mise en place d'un diagnostic de la situation au regard du ou des objectifs que le jeune se fixe, de monter le projet de parcours qui assurera le meilleur rapport faisabilité / espérance de gain. Celui qui sera la référence pour l'ensemble des acteurs (y compris le jeune) et la base de contractualisation.

Ce travail itératif entre « Information diagnostic » et « Montage / Co élaboration » , se retrouve pendant la période d'accueil, mais également dans la période de travail sur le projet personnel et/ou professionnel. Dans tous les cas, cette recherche du meilleur rapport, cette période de recherche d'information, doit aboutir à une prise de décision simple :

- Je mets en œuvre mon projet de parcours / mon projet professionnel / l'étape ou l'action / l'entretien) et je sais comment
- Je ne mets pas en œuvre (mon projet de parcours / mon projet professionnel / l'étape ou l'action / l'entretien) et je sais pourquoi ?

Le schéma de fonctionnement du PACEA peut alors être se calquer sur le schéma général de l'accompagnement du projet de parcours en 4 phases :



Doit-on nécessairement passer par l'ensemble des phases lors d'un accompagnement ?

Il se peut qu'une personne, au moment où elle vient voir un conseiller, soit déjà dans la mise en œuvre. Elle a étudié son projet soit personnel, soit professionnel, a fait son choix, sait comment elle va faire et vient simplement demander un appui ponctuel sur une demande précise. Dans ce cas, le passage par les phases n'amène pas un accompagnement du changement (il a déjà eu lieu) mais une autre modalité de prise en charge comme par exemple un appui ponctuel (faire un CV, accéder aux ressources numériques, etc…).

Toutefois, au moment du contact avec la Mission Locale, la plupart des jeunes se trouve dans la situation soit de devoir définir et valider leur projet soit « simplement » de le valider dans le cas où ce dernier est déjà bien formalisé. Le conseiller devra de toute façon l'aider à mesurer où il se trouve dans son processus de changement (il pourra s'aider du schéma ci-dessus) et à déterminer ce qu'il lui reste à faire pour atteindre son résultat (objectif final) dans les meilleures conditions.

Nous pouvons dès à présent affirmer que dans le cadre d'un projet de parcours :

1. le terme d'accompagnement contractualisé, amène à systématiquement procéder à la phase diagnostic (phase 1).
2. La recherche du résultat concernant l'autonomie du jeune impose de travailler sur la phase de consolidation (phase 4).
3. On ne pourra pas mettre la phase de mise en œuvre (phase 3) avant la phase de définition et formalisation (phase 2) quitte à rendre cette dernière inutile.

Une évaluation des réalités des parcours mis en œuvre par une ou un ensemble de Mission Locale pourra permettre de répondre à cette question concernant les phases et leur cheminement. Cela permettra de réajuster efficacement les protocoles de travail.

Les phases sont-elles des étapes ?

On pourrait partir du principe relativement simple que dans tout projet de parcours, il y a 3 grandes phases[11]. Que tout le monde y passant obligatoirement, il n'y a plus qu'à saisir sur i-milo pour tous les accompagnements les 3 phases demandées à la suite.

Toutefois, si les phases sont des repères dans le fonctionnement d'un projet de changement, le projet de parcours individuel se décompose lui en étapes qui soit se succèdent soit sont concomitantes. Elles-mêmes contiennent des actions.

L'étape désigne une partie d'un parcours, composée elle mêmes d'une série d'actions ayant une cohérence propre. Elle a un objectif identifié autonome et une durée déterminée. Par exemple, pour une étape de formation, les actions consistent en un enchainement de cours en centre, de stages en entreprise et d'évaluation dans les 2 entités. L'objectif de cette étape peut être d'« obtenir un diplôme » ou « d'acquérir une série de compétences » et sa durée être de plusieurs jours à plusieurs mois.[12]

L'action est définie comme « l'exercice de la faculté d'agir (par opposition à la pensée, aux paroles), le déploiement d'énergie en vue d'une fin ». Une action représente ce que réalise une personne (accompagnée) que ce soit avec une aide extérieure (un opérateur, un accompagnant ou autre) ou sans aide extérieure dans le but d'obtenir un résultat. Une série d'actions concourant à même objectif constitueront ainsi une étape de parcours.

En accompagnement, chaque parcours est unique. C'est la combinatoire des étapes qui le rend unique.

Par exemple, un jeune aura dans son parcours une étape d'élaboration de son projet d'une durée de 3 mois et un autre, n'ayant pas ce besoin, n'aura pas ce type d'étape mais sera directement en validation du projet professionnel défini. Leurs projets de parcours seront différents. Le diagnostic faisant apparaitre que pour l'un, les idées sont tellement nombreuses

[11] 4 en réalité si on intègre la phase d'accueil

[12] Méthode MAPPI® édition Qui Plus Est

qu'il doit restreindre son champ d'investigation et donc passer par une période d'élaboration de son projet alors que pour l'autre, le projet professionnel est clairement identifié mais nécessite d'être confronté à la réalité du marché du travail.

Toutefois, ils seront tous les deux dans la même phase 2 de « définition et formalisation de son projet personnel et professionnel » mais poursuivront des objectifs différents et auront donc des parcours différents.

Il est ainsi clair qu'une simple décomposition en phase ne refléterait par la réalité du parcours mais que l'unité singulière du projet de parcours est bien l'étape définie par son objectif et sa durée.

3. Les objectifs.

Le parcours est ainsi jalonné d'objectifs tels que définis plus haut. Construire un parcours nécessite de bien identifier la combinatoire d'objectifs permettant au jeune de se positionner, de s'engager, d'avoir accès à l'information sur les efforts à fournir[13]. Dans le système d'information, 17 objectifs sont proposés à combiner selon une logique qui appartient à chaque situation particulière de projet de parcours.

Cette combinatoire obéit à quelques règles et dont celle du processus de changement. On l'a vu, le processus de changement passe par des phases. La phase 2 de définition et formalisation de son projet est une phase d'investigation. La phase 3 est une phase de mise en œuvre. Il est important de respecter ces phases au risque de devoir recommencer encore, de s'épuiser et de renoncer.

[13] renvoie sur la série d'article « pourquoi et comment co élaborer des projets de parcours » blog de b2c Projet

Une action ou une étape n'aura pas le même objectif selon qu'on les positionne sur une phase ou sur une autre.

Par exemple, j'ai une offre d'emploi à proposer à un jeune pouvant l'intéresser. Je peux lui proposer cette offre quand il se situe en phase 2 (définir et formaliser…) ou en phase 3 (Mettre en œuvre…).

S'il se trouve en phase définition de son projet (phase 2), l'action de proposer une offre d'emploi va lui permettre de récolter les informations contenues dans l'offre pour l'aider à se projeter, et/ou pour l'aider à comparer les critères de l'annonce avec ceux de sa projection déjà en cours (selon où il se situe dans son processus de changement, déterminé par son étape). Les objectifs de cette action peuvent être les suivants selon les cas : « retenir ou pas cette offre comme une piste de métier envisageable » ou « identifier les critères égaux et différents entre la réalité de l'offre et ceux de mon projet pour mieux le réajuster ».

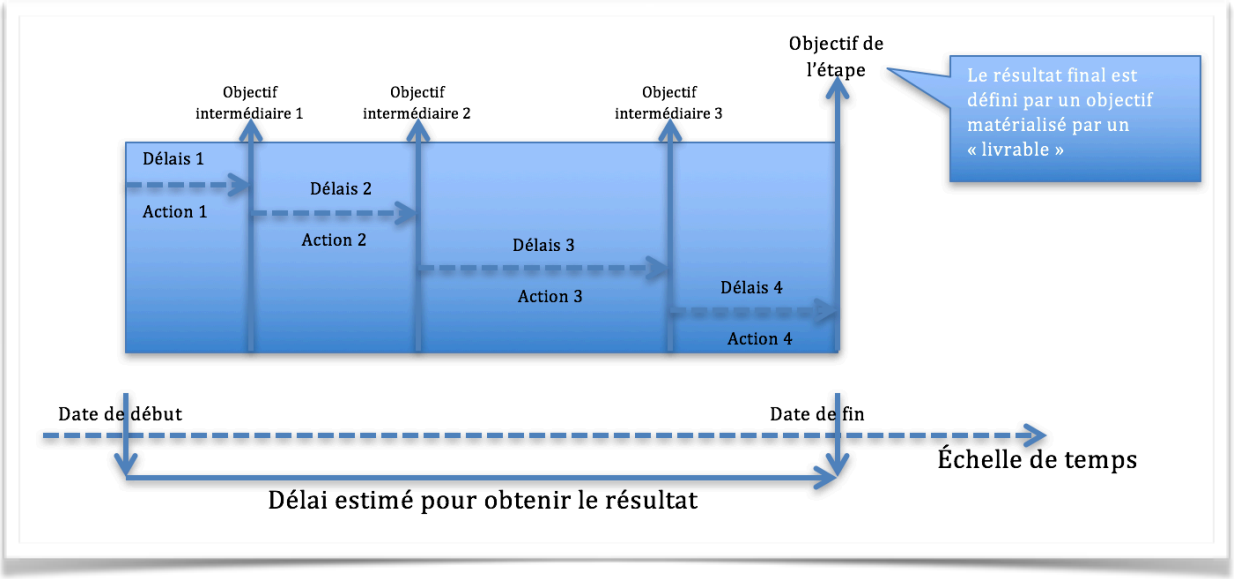
S'il se trouve en phase 3 de « Mise en œuvre... », l'objectif de l'action « proposition de l'offre d'emploi » pourra être « Trouver les bons arguments pour répondre à l'offre ». En effet, s'il est effectivement dans la phase de mise en œuvre (Phase 3), il est censé rechercher activement et avoir identifié le type d'offre qu'il recherche. Si l'offre correspond, l'objectif est d'y répondre au mieux pour se donner un maximum de chance de réussite. S'il n'a pas cet objectif, c'est peut-être que la première phase a été quelque peu oubliée ou trop rapide.

C'est l'objectif qui va déterminer la nature de l'étape.

Un objectif constitue un résultat à atteindre à l'issue d'une série d'action que le jeune met en œuvre dans le cadre de son parcours et qui concoure à l'atteinte du résultat final du projet de parcours.

En ce sens, un objectif se situe à la fin de l'étape (ou de l'action) et permet d'en définir clairement le résultat visé et les activités à entreprendre pour l'atteindre.

Nous pouvons ainsi schématiser la structuration d'une étape de la manière suivante :



L'objectif constitue un outil intéressant car :

- Il borne l'étape (on sait quand on a fini)
- Il permet aux acteurs de conditionner leurs actions en vue de l'atteindre (Je sais ce que je veux atteindre. Je le visualise. Il est concret donc je peux m'organiser pour y arriver.)
- Il permet d'évaluer l'état d'avancement (le sous objectif relié à la durée) en comparant le référent et le référé. C'est à dire, le résultat que je voulais atteindre dans le délai prévu que je compare à ce que j'ai effectivement réalisé dans le même délai. Cela me permet de réajuster soit l'effort, soit l'objectif, soit le délais… parfois les 3.

Pour qu'un objectif joue pleinement sa fonction, il faut qu'il soit SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporellement défini). Spécifique c'est à dire qu'il soit en lien direct avec l'activité à réaliser (ici l'action ou l'étape). Pour qu'il soit mesurable, il peut être utile d'identifier un livrable (ce que j'ai obtenu quand j'ai réalisé l'action et atteint mon objectif). Atteignable pour ne pas décourager l'effort. Réaliste pour avoir une chance de l'atteindre effectivement. Temporellement défini pour poser un cadre d'évaluation et gérer l'effort.

Les objectifs d'étapes vont donc se positionner à l'intérieur des phases en fonction d'une logique pédagogique de structuration de l'action pour le jeune.

La Combinatoire des objectifs et des phases

Les 17 objectifs[14] présents dans i-milo sont à rapprocher des étapes et à combiner avec les phases. Rappelons ces 17 objectifs :

- Intégrer des activités sportives ou culturelles dans mon parcours
- Engager des démarches liées à ma santé
- Engager des démarches liées à ma couverture sociale
- Développer ma mobilité
- Engager des démarches liées au logement ou à l'hébergement
- Créer mon activité
- Choisir mon secteur professionnel
- Elaborer mon plan de formation ou d'accès à la qualification
- Mettre à jour ma situation administrative, sociale et fiscale
- Connaître mon bassin d'emploi
- Engager ma recherche d'emploi
- Gérer mon budget
- Faire reconnaître et valoriser mes connaissances et compétences
- Intégrer des actions civiques et citoyennes dans mon parcours
- Engager ma recherche d'un contrat en alternance
- Engager des démarches de retour en formation initiale
- Engager des démarches d'accès aux droits

Certains ne vont se situer plutôt dans la phase 2 « Définir et formaliser… » car ce sont des objectifs liés à l'investigation. Ce sont par exemple :

- Elaborer mon plan de formation ou d'accès à la qualification
- Connaître mon bassin d'emploi
- Choisir mon secteur professionnel

[14] source Bureau Métier : Charte PACEA et Garantie Jeune Version 1.0 du 02/02/2017

D'autres sont à privilégier dans la phase 3 « Mettre en œuvre.. » car ce sont plutôt des objectifs de mise en œuvre (en tout cas, tels qu'ils sont formulés) :

- Engager ma recherche d'emploi
- Engager ma recherche d'un contrat en alternance
- Engager des démarches de retour en formation initiale
- Créer mon activité

Nombreux sont ceux qui peuvent se situer sur l'une des 2 phases en fonction de la situation particulière du projet de parcours. Le même objectif i-milo n'aura pas la même signification en fonction de la phase dans laquelle il se situe. En fait, ce ne sera pas le même objectif pédagogique même si c'est le même objectif I-milo.

Prenons un exemple.

L'objectif « Engager des démarches liées au logement ou à l'hébergement » se comprendra différemment en fonction de sa situation dans le processus de changement.

Dans le cas où l'objectif final du parcours est de « accéder à un logement autonome », l'engagement des démarches se fera à la suite d'investigation sur les conditions d'accès au logement, mais également sur les types de logements accessibles et le choix effectué par le jeune d'accéder à un type de logement accessible selon des critères qui auront pu évoluer en cours de parcours.

En phase 2, il s'agit de « Recueillir les informations sur les conditions d'accès au logement ». Il s'agit ici de comprendre quel logement autonome pour quel type de parcours. Le jeune devra étudier l'ensemble des possibilités qui s'ouvre à lui et les conséquences de chaque possibilité pour faire son choix. L'objectif sera atteint quand le jeune aura fait son choix (indicateur) sur la base d'une feuille de route formalisant le type de logement, les conditions d'accès, les moyens à mettre en œuvre pour y accéder (le plan d'action), le délai prévisionnel pour y arriver (livrable).

En phase 3, une fois le choix effectué, les démarches consistent à « accéder au logement » et donc à mettre en place le plan d'action construit en phase 2. L'objectif sera atteint à l'entrée effective du jeune dans son logement (indicateur) matérialisé par la signature du bail par exemple (livrable).

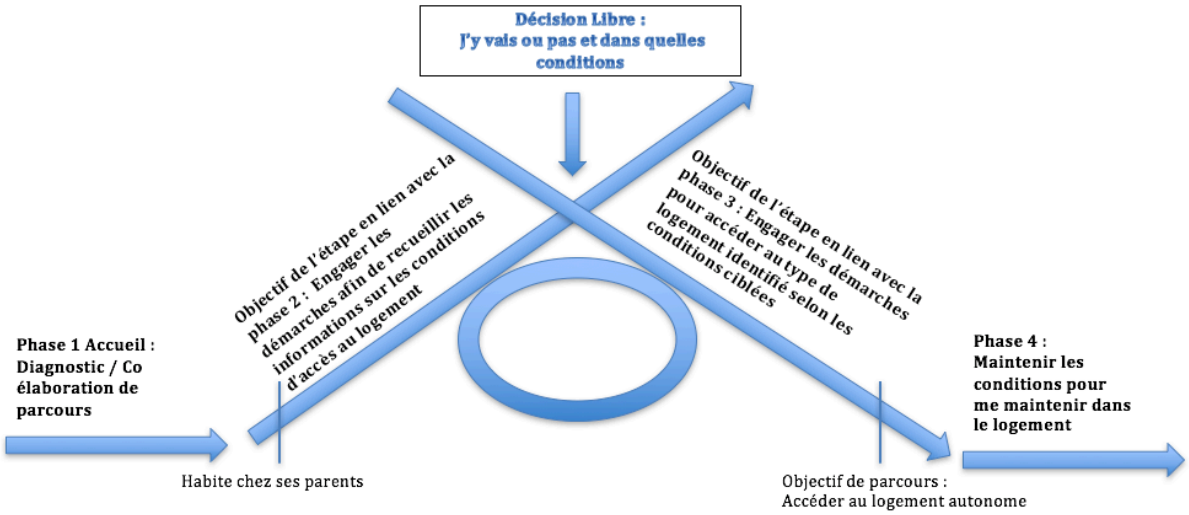
On aura alors 2 objectifs différents :

Phase 2 : Engager les démarches liées au logement ou à l'hébergement afin de recueillir les informations nécessaires sur les conditions d'accès au logement

Phase 3 : Engager les démarches liées au logement ou à l'hébergement pour accéder au type de logement identifié

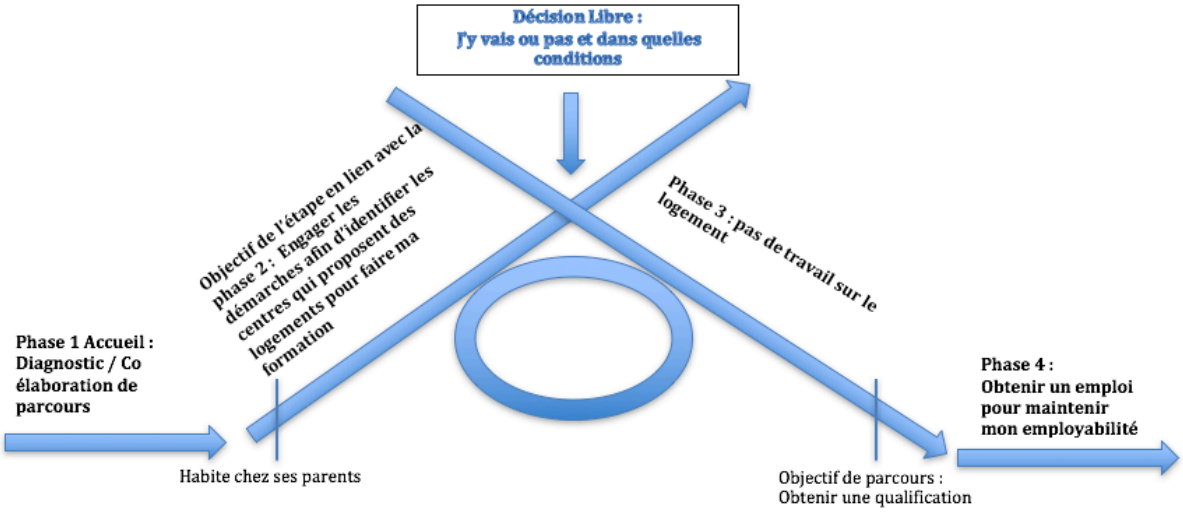
On va positionner les étapes en fonction des phases et cela modifie automatiquement leurs objectifs.

Une autre possibilité de combinatoire :

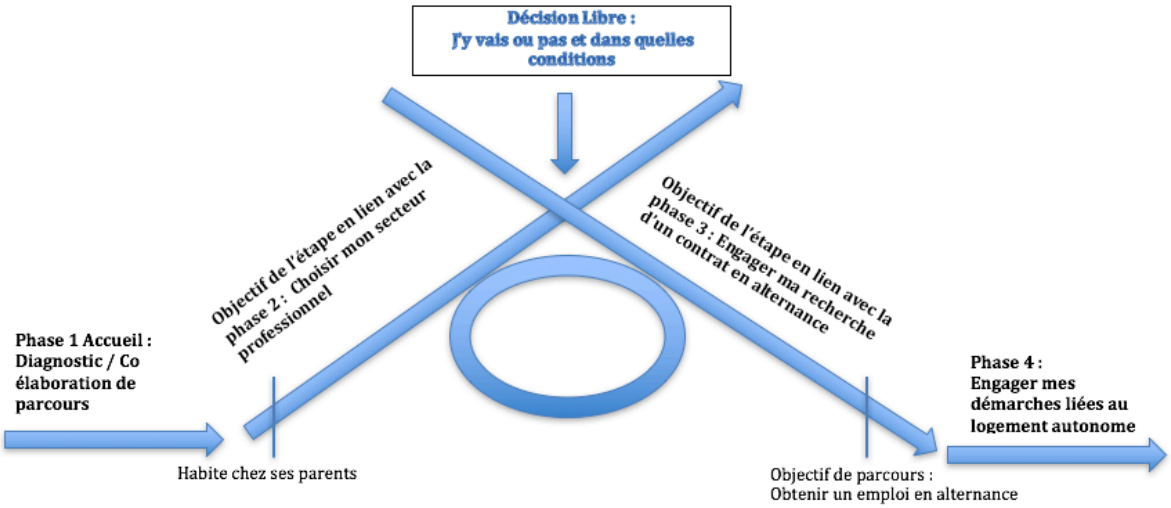


Si l'objectif final du projet parcours est « d'obtenir une qualification », et que les centres de formation visés par le jeune se trouvent sur des sites trop éloignés de son domicile pour qu'il envisage de rentrer chez lui tous les soirs, l'objectif de l'étape pourra être « d'identifier les modalités d'accès à l'hébergement proposées par les centres de formation ». Ce travail rentrera probablement en ligne de compte dans le choix du centre de formation parmi d'autres critères de choix du centre. Toutefois, dans ce cas, l'objectif « Engager des

démarches liées au logement ou à l'hébergement » ne pourra se combiner qu'avec la phase 2 « Définir et formaliser.. ».



Pour finir sur cette question de la combinatoire et en lien avec les objectifs, on pourra également envisager que l'objectif « Engager des démarches liées au logement ou à l'hébergement » pourra se retrouver en phase 4 « Accéder à l'autonomie et sécuriser son projet ». Dans le cas où un jeune trouve un emploi, la poursuite de l'accompagnement peut avoir pour objectif de lui permettre avec sa nouvelle paye et son nouveau contrat d'accéder à un logement. Quel autre bon moyen de consolider sa nouvelle situation ? On aura veillé au cours de la phase 1 « Définir et formaliser.. » à ce qu'il ait « identifié les modalités d'accès à l'hébergement en lien avec son projet professionnel ».



On pourra également formaliser un nouveau projet avec pour objectif d'accéder au logement autonome (voir le premier projet).

En conclusion : Intégrer les phases, formaliser des objectifs pédagogiques et conserver les combinatoires

Les objectifs qui sont décrits dans le SI sont des objectifs génériques, proposés en menu déroulant et peu significatifs pour un travail pédagogique auprès d'un jeune. C'est assez logique du point de vue du SI puisque son travail c'est d'agréger des données. Il ne peut rendre compte de l'ensemble des subtilités de l'approche pédagogique.

Un des travaux à faire consiste à rechercher les correspondances entre les objectifs i-milo sur chacune des phases et les objectifs pédagogiques formalisés dans les projets de parcours pour qu'ils soient SMART et donc utilisables lors d'un accompagnement.

Nous l'avons vu également, c'est l'ensemble des combinatoires qui fait la richesse des parcours et qui permet de les individualiser. Passer à des parcours types n'est pas une issue dans la mesure où cette solution ne refléterait pas la réalité tant la spécificité des parcours est utile dans la pédagogie de l'accompagnement.

Deux procédés sont alors envisageables et sans doute complémentaires :

- Proposer une table de correspondance générale qui servirait de repères et qui pourrait s'enrichir et s'arbitrer pour harmoniser les pratiques de saisie et obtenir des outils d'analyse fiables. Ce serait avoir une typologie de combinatoires à partir de parcours fréquents ou significatifs du point de vue du réseau des Missions Locales.

• Laisser aux équipes le soin de travailler les parcours en formalisant les objectifs de la manière la plus pédagogique possible (c'est à dire accessible aux jeunes selon leur niveau d'appréhension de leur réalité propre). Proposer des temps d'échanges sur les parcours sur la base d'outils visuels et formalisés en ajustant progressivement les modalités de correspondance de objectifs formalisés.

Fait à Aix en Provence, le mercredi 8 novembre 2017

Pascal Chiucchini - b2c Projet