

• FORMATION CONTINUE • RECHERCHE APPLIQUÉE • OUTILS PÉDAGOGIQUES

# Étude thématique : « Parcours Pro. Lux. »

*Comprendre et perfectionner  
les compétences des acteurs du  
secteur de la réinsertion socio-  
professionnelle*



Le Fonds social européen  
investit dans votre avenir



iüii

Soutenons l'économie.  
Enrichissons vos compétences.

[www.iuil.lu](http://www.iuil.lu)



## PRÉAMBULE

Cette étude a été réalisée dans le cadre de l'Observatoire des compétences, projet bénéficiant du soutien du Fonds Social Européen et du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Elle constitue la cinquième étude thématique réalisée dans ce cadre.

Ce rapport final a été établi au regard des besoins et des informations que le donneur d'ordre, l'Institut Universitaire International Luxembourg (IUIL), a communiqué à Ernst & Young Business Advisory Services.

En outre, il s'appuie sur les informations récoltées à l'aide de la recherche documentaire ainsi que lors des entretiens et des ateliers réalisés en présence – et avec le soutien – des acteurs de la réinsertion socio-professionnelle au Luxembourg.

Les conclusions et recommandations énoncées dans ce document sont élaborées à partir des méthodes, processus, techniques et savoir-faire des auteurs. La décision de mettre en œuvre ou non les conclusions et recommandations ainsi que leurs modalités de mise en œuvre, sortent du strict champ de la présente étude.

## NOTE DE SYNTHÈSE

### I.

L'étude a analysé les organismes présents sur le secteur de la réinsertion socio-professionnelle (ci-après organisme de réinsertion socio-professionnelle ou OR) au Luxembourg afin d'identifier les métiers, les compétences et les formations des professionnels travaillant dans ces OR. Pour ce faire, le projet s'est appuyé sur une recherche documentaire visant à identifier les acteurs présents au niveau national et à en comprendre les principales caractéristiques de fonctionnement. Au total, trente-trois OR<sup>1</sup> actifs dans le domaine de la réinsertion socio-professionnelle et potentiels participants à l'enquête ont été identifiés. Une analyse multicritères (s'appuyant sur la volumétrie de demandeurs d'emplois suivis, le public cible, la diversité des métiers présents, la diversité des orientations proposées aux demandeurs d'emplois, les modes de réinsertion, l'autonomie financière et l'originalité de la démarche) a ensuite permis d'établir un échantillon représentatif de 15 OR pour composer un panel sollicité dans la suite du projet.

### II.

La recherche documentaire entamée au regard des OR luxembourgeois a été complétée avec une recherche sur les organismes (et initiatives) de réinsertion socio-professionnelle à l'étranger. Pour pouvoir établir une comparaison efficace entre le secteur de la réinsertion au Luxembourg et celui de ses voisins européens et suisse ou encore au Canada, la recherche avait comme objectif d'identifier des projets de réinsertion présentant une innovation dans le secteur. Outre les projets de « baromètres de l'emploi » dont font usage les pays scandinaves et le Canada, trois projets novateurs ont été identifiés dont deux en Suisse et un en Italie. Ces recherches rendent compte d'idées de développement qui pourraient venir renforcer le secteur de la réinsertion socio-professionnelle ou le fonctionnement des OR au Luxembourg

### III.

L'enquête réalisée auprès du panel des 15 OR identifiés, intervenue en seconde partie du projet, s'est appuyée sur un guide d'entretien élaboré avec un double-objectif : servir de support d'analyse autonome des OR avant les entretiens et servir de guide de questionnement complémentaire avec les OR lors des entretiens sur place. Cette approche a permis de collecter des informations concernant les métiers des OR (présents ou souhaités), les compétences (existantes ou souhaitées) ainsi que leurs habitudes et besoins de formations. Dans un premier temps, cette phase a permis de dégager 12 métiers-types nécessaires au fonctionnement des OR. Dans un second temps, un référentiel de compétences a été établi, permettant de regrouper les 35 compétences normalisées (issues d'une analyse détaillée de toutes les compétences citées par les OR) selon 5 familles : les compétences personnelles, les compétences relationnelles, les compétences pédagogiques, les compétences techniques et les compétences managériales. En complément y figurent les pratiques et besoins de formation des OR. Sur cette base, ont été formalisées des fiches-métiers pour chacun des métiers-types identifiés, présentant la fonction, les activités et les compétences nécessaires à l'exercice du métier-type, et utilisées comme support à l'atelier de restitution.

### IV.

Un atelier de restitution a alors été organisé avec les parties prenantes à l'origine du projet ainsi qu'avec les OR ayant participé aux entretiens. Dans une première partie, il a permis de confirmer les informations obtenues à travers les entretiens et d'approfondir les discussions sur certains métiers et notamment de définir les métiers complémentaires nécessaires, a priori non identifiés lors des entretiens. Dans une session prospective ensuite, les OR ont identifié les enjeux auxquels, selon eux, ils devront faire face à court et moyen terme (qui traitent notamment de la hausse du chômage, de l'évolution du fonctionnement des organismes de réinsertion socio-professionnelle pour s'adapter, et de l'organisation du secteur de la réinsertion socio-professionnelle de manière plus générale). Les participants ont alors

---

<sup>1</sup> Pour des raisons de confidentialité, les noms et intitulés des Organismes et établissements dont il sera question dans le présent rapport ne seront mentionnés.

identifié les différents impacts de ces enjeux sur les métiers et compétences identifiés précédemment, et plus spécifiquement sur les métiers d'accompagnateur, de formateur, d'encadrant technique, de « représentant », de coordinateur général, d'entrepreneur et de cadre, de statisticien, de développeur de projets et de responsable des ressources humaines, qui auront un rôle important pour aider les OR à répondre aux défis à venir. Au final, seize métiers-clés avec leurs compétences associées ont été retenus.

## V.

Les métiers et les compétences identifiés s'avèrent très variés et diversifiés. Si les métiers sont complémentaires et apportent tous une valeur ajoutée au fonctionnement des OR, les OR auront besoin de s'approprier les résultats de cette étude et d'adapter le même type de démarche en interne pour structurer et formaliser les métiers et les compétences associées. Il est important pour les OR de réaliser un travail au cas-par-cas et d'adapter à leur structure, à leur capacités et à leurs besoins spécifiques le profil des collaborateurs accompagnant les DE. Dans ce cadre, tant les métiers que les compétences et les formations devront être adaptées aux exigences du secteur et pourraient être développées sur la base d'un socle commun aux organismes de réinsertion en termes d'approches et de stratégie. Enfin, le secteur de la réinsertion pourrait entamer une réflexion pour développer davantage la collaboration et la mutualisation. Cela pourrait permettre aux OR de mieux se préparer et de mieux adapter leur fonctionnement pour faire face aux différents enjeux de l'avenir, identifiés par les OR rencontrés.



# TABLE DES MATIÈRES

Préambule .....	3
Note de synthèse .....	4
Table des matières .....	7
Glossaire .....	9
Introduction .....	10
<b>1. Périmètre de l'étude .....</b>	<b>10</b>
1.1. Le marché concerné .....	10
1.2. Les parties prenantes .....	11
1.3. Les Organismes de réinsertion (OR) concernés .....	12
1.4. La zone géographique concernée .....	12
1.5. Les notions clefs .....	12
<b>2. Méthodologie de l'étude .....</b>	<b>13</b>
<b>3. Chômage : Le paradoxe luxembourgeois .....</b>	<b>13</b>
3.1. Un écart grandissant entre les offres d'emploi et la qualité de la main d'œuvre .....	13
3.2. Entre perméabilité des frontières et attractivité internationale .....	14
3.3. Synthèse .....	15
<b>I. Recherche documentaire .....</b>	<b>16</b>
<b>1. La réinsertion socio-professionnelle au Luxembourg et en Europe .....</b>	<b>16</b>
1.1. Les Organismes de réinsertion socio-professionnelle (OR) au Luxembourg .....	16
a. Critères décisionnels pour la participation à l'enquête .....	16
b. Contextualisation du secteur luxembourgeois de la réinsertion socio-professionnelle .....	17
1.2. Travaux réalisés par la Commission européenne (CE) .....	21
a. Résultats des travaux .....	21
b. Tâches liées aux « conseillers employeurs » .....	22
c. Tâches liées aux « conseillers demandeurs d'emploi » .....	22
d. Profils de compétences communs .....	24
e. Lien avec l'étude .....	25
<b>2. Les projets de réinsertion socio-professionnelle internationaux et novateurs .....</b>	<b>26</b>
2.1. Les baromètres de l'emploi .....	26
a. Finlande .....	26
b. Canada .....	28
c. Liens entre les baromètres et l'étude .....	30
d. Quid d'un « baromètre de l'emploi » pour le Luxembourg ? .....	30
2.2. Programme CH-Q (Suisse) .....	31
2.3. Projet « Dote Unica Lavoro » (Italie) .....	32
2.4. Les réseaux sociaux dans le processus de recrutement .....	34
2.5. Programme BNF de l'Université de Berne (Suisse) .....	35
2.6. De l'école au monde du travail (Europe) .....	37
<b>II. L'enquête auprès des Organismes de réinsertion (OR) .....</b>	<b>40</b>
<b>1. Notre démarche méthodologique .....</b>	<b>40</b>
1.1. Le développement d'un guide d'entretien .....	41
1.2. L'atelier d'introduction .....	42
1.3. La réalisation des entretiens .....	42
a. Les métiers .....	42
b. Les compétences requises .....	43
c. Les formations nécessaires pour les acteurs .....	43

d. Les innovations, suggestions et grandes lacunes du secteur .....	44
<b>2. Comptabilisation de l'enquête .....</b>	<b>44</b>
2.1. Les métiers identifiés .....	44
2.2. Les compétences identifiées .....	46
2.3. Les formations identifiées .....	49
a. Analyse des besoins .....	49
b. Langue de formation .....	49
c. Types d'organismes partenaires .....	49
d. Exemples de formation .....	50
e. Comment la formation du personnel pourrait-elle être améliorée ? .....	50
2.4. Les innovations et suggestions identifiées .....	50
a. Innovations pratiques .....	50
b. Innovations techniques .....	51
<b>III. L'atelier de restitution .....</b>	<b>52</b>
<b>1. Méthodologie et déroulement du séminaire .....</b>	<b>52</b>
1.1. Démarche méthodologique .....	52
1.2. Déroulement de l'atelier de restitution .....	53
<b>2. Le processus de la réinsertion socio-professionnelle .....</b>	<b>53</b>
2.1. Les processus « cœur de métier » .....	54
2.2. Les processus « Supports opérationnels » .....	56
2.3. Les processus « Supports non-opérationnels » .....	56
2.4. Eléments complémentaires – Facteurs environnementaux .....	56
<b>3. Les fiches-métiers .....</b>	<b>57</b>
3.1. Présentation .....	57
3.2. La liste finale des métiers .....	57
3.3. Les fiches de postes .....	59
<b>4. Une vision prospective sur le secteur de la réinsertion socio-professionnelle .....</b>	<b>76</b>
4.1. Les enjeux identifiés et leurs interrelations .....	76
a. Un chômage croissant .....	76
b. Le fonctionnement des organismes de réinsertion socio-professionnelle (OR) .....	76
c. L'organisation du secteur de la réinsertion socio-professionnelle .....	77
d. Synthèse des enjeux .....	78
4.2. L'impact des enjeux sur les métiers et les compétences associées .....	78
a. Les métiers impactés .....	78
b. Synthèse des impacts .....	80
4.3. Autres sujets abordés .....	80
<b>IV. Conclusions et Recommandations .....</b>	<b>81</b>
<b>1. Les Organismes de Réinsertion (OR) .....</b>	<b>81</b>
1.1. Métiers .....	81
1.2. Compétences .....	82
1.3. Formations .....	83
2. Le secteur de la réinsertion socio-professionnelle .....	86
2.1. Collaboration et mutualisation .....	86
2.2. Développement d'une approche commune .....	87
<b>Liste des figures .....</b>	<b>88</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>89</b>
<b>Contact .....</b>	<b>90</b>



## GLOSSAIRE

ACRONYME	DÉFINITION
ADEM	Agence pour le Développement de l'Emploi
ANPE	Agence Nationale Pour l'Emploi (France)
ASF	Assurance Services Financiers, réfère à une famille de métiers
BNF	Biomedizin, Naturwissenschaft, und Forschung Programme suisse d'insertion pour personnes hautement qualifiées
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CE	Commission Européenne
CGFP	Confédération Générale de la Fonction Publique (Luxembourg)
CH-Q	Anagramme désignant « Programme suisse de qualification pour le parcours professionnel
CNP	Classification Nationale des Professions (Canada)
CV	Curriculum Vitae
DE	Demandeur d'Emploi
ESS	Economie Sociale Solidaire
EY	Ernst & Young
FSE	Fonds Social Européen
HoPES	Heads of Public Employment Services (Réseau de professionnels composé des hauts-responsables des services publics d'emploi)
IUIL	Institut Universitaire International Luxembourg
MTEESS	Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire
NOC	« National Occupational Classification » (Canada), réfère au CNP
OR	Organisme de Réinsertion socio-professionnelle
ROME	Répertoire Opérationnel des Métiers et Emplois
SECO	Secrétariat d'Etat à l'Economie (Suisse)
SPE	Service Public d'Emploi
UE	Union Européenne

# INTRODUCTION

## 1. PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE

### 1.1. LE MARCHÉ CONCERNÉ

La présente étude est limitée au marché de l'emploi primaire, le marché de l'emploi secondaire étant exclu. Cette segmentation du marché du travail permet de différencier les emplois « classiques » (correspondant au marché primaire) des emplois subventionnés (correspondant au marché secondaire).

Le marché primaire se compose :

- des emplois « classiques » avec un contrat pour un poste défini avec un employeur dans la vie économique ;
- des emplois temporaires qui peuvent être considérés comme précaires, tels que les contrats d'intérim ou à durée déterminée. Ces emplois temporaires peuvent par la suite être considérés comme des tremplins vers un emploi non temporaire ;
- des situations de création de sa propre entreprise.

Il est à noter que tout contrat de travail pour lequel un employeur recevrait une aide à la remise à l'emploi est inclus dans le marché primaire.

Le marché secondaire couvre les postes de travail<sup>2</sup>:

- Subventionnés, en dehors des aides à l'emploi, mais normaux du point de vue du droit du travail et de la législation sociale ;
- pourvus en fonction d'objectifs de politique de l'emploi et de politique sociale, et non selon les critères du marché ;
- limités dans le temps ;
- complémentaires à ceux du marché primaire et non concurrentiels.

D'après R. Baur, le marché du travail secondaire répond à l'idée de remplacer ou compléter les prestations sociales passives par des mesures actives visant à (ré)intégrer les bénéficiaires dans le monde du travail. Il se présente comme un instrument de réduction des coûts financiers et sociaux du chômage.

---

<sup>2</sup> R. Baur, « Le marché du travail secondaire en Suisse. Dimensions actuelles et perspectives »

## 1.2. LES PARTIES PRENANTES

Les différentes parties prenantes de l'étude sont présentées dans le tableau ci-dessous :

PARTIES PRENANTES	PRÉSENTATION
<p>1. <b>Institut Universitaire International Luxembourg (IUIL)</b></p>	<p>L'IUIL est rattaché au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Fondé en 1974, il développe des formations continues professionnalisantes et intensives ainsi que des projets de recherche conjointement avec l'Université du Luxembourg et/ou d'autres partenaires académiques et économiques luxembourgeois ou étrangers.</p> <p>L'IUIL est le donneur d'ordre de l'étude et contribue à sa réalisation.</p>
<p>2. <b>EY Business Advisory Services Luxembourg</b></p>	<p>EY (anciennement Ernst &amp; Young) est l'un des principaux cabinets d'audit et de conseil au niveau mondial. A travers son offre de services en Conseil (« Business Advisory Services »), EY répond aux enjeux majeurs de ses clients et accompagne les équipes dirigeantes d'entreprises ou d'organisations publiques dans leurs projets complexes de transformation et de performance.</p> <p>EY a mené la présente étude selon le cahier des charges du donneur d'ordre.</p>
<p>3. <b>Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire (MTE)</b></p>	<p>Le MTE du Grand-Duché de Luxembourg est en charge de l'exécution de la politique du travail et de l'emploi ainsi que des actions qui en découlent. A cet égard, le Ministère est responsable de la gestion des organismes de réinsertion socio-professionnelle (ci-après « OR »). Le Ministère soutient pleinement l'étude et agit comme facilitateur auprès de ces organismes.</p>
<p>4. <b>Fonds social européen (FSE)</b></p>	<p>Le FSE est un des instruments financiers de l'Union européenne et vise à soutenir l'emploi dans les États membres, mais aussi à promouvoir la cohésion économique et sociale. Les dépenses du FSE représentent environ 10 % du budget total de l'UE. Tout comme les autres Fonds structurels communautaires, son objectif est d'améliorer la cohésion sociale, le bien-être économique dans toutes les régions de l'Union et, surtout, de soutenir la création d'emplois dans l'UE. Le FSE subventionne certaines activités ou projets de l'IUIL dont l'Observatoire des Compétences.</p>
<p>5. <b>Organismes de réinsertion socio-professionnelle (OR)</b></p>	<p>Les organismes de réinsertion socio-professionnelle (OR) regroupent les organismes qui accueillent, orientent et suivent les demandeurs d'emploi (ci-après « DE ») dans leurs démarches.</p> <p>En tant que professionnels et spécialistes du secteur, les représentants des OR ont été au cœur de l'étude en acceptant de passer en entretien avec les organismes en charge de mener l'étude. Ces entretiens ont permis d'obtenir les informations nécessaires à la conduite de la présente étude.</p>

*Tableau 1 : Les parties prenantes de l'étude*

L'équipe-projet de la présente étude (ci-après « équipe-projet » dans le reste du document) était constituée d'une équipe de l'IUIL et d'une équipe du cabinet EY, qui ont mené conjointement l'ensemble des travaux.

### 1.3. LES ORGANISMES DE RÉINSERTION (OR) CONCERNÉS

Les organismes de réinsertion socio-professionnelle concernés par l'étude sont pour la plupart des organismes chargés d'accompagner les demandeurs d'emploi (ci-après « DE ») jusqu'à leur réinsertion sur le marché du travail primaire et/ou secondaire. Parmi eux, figurent également des initiatives de mise à l'emploi ou des établissements qualifiants tout comme des établissements de resocialisation ou de mobilisation. En revanche, l'étude exclut le secteur du handicap, les ateliers protégés et les organismes de formation continue ainsi que l'aide à la création d'entreprise.

### 1.4. LA ZONE GÉOGRAPHIQUE CONCERNÉE

Bien que concernant exclusivement les organismes de réinsertion socio-professionnelle au Grand-Duché de Luxembourg, cette étude inclut une recherche documentaire sur les pratiques novatrices nationales comme étrangères. Les pays ayant été considérés dans le cadre de cette recherche documentaire sont notamment les autres pays de l'Union européenne (UE), la Suisse et le Canada.

### 1.5. LES NOTIONS CLEFS

Ci-dessous, la définition des notions dont il est fait mention au cours du présent rapport :

- Les métiers et postes représentent « des ensembles de fonctions, tâches et activités susceptibles d'être effectuées par un seul travailleur<sup>3</sup> ».
- Les tâches sont définies comme étant un « ensemble d'activités permettant d'atteindre des objectifs spécifiques, et correspondant à un poste d'emploi spécifique<sup>4</sup> ».
- Les compétences professionnelles sont définies comme étant des caractéristiques individuelles requises pour effectuer un travail efficace et efficient, incluant les connaissances, les aptitudes et l'expérience d'un individu<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Définition selon le modèle de compétences KSA (Knowledge, Skill, Ability).

<sup>4</sup> *ibid.*

<sup>5</sup> *ibid.*

## 2. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

L'étude s'appuie sur une approche méthodologique déclinée en **4 étapes** :

Dans un premier temps, **une recherche documentaire** sur le secteur de la réinsertion socio-professionnelle au Luxembourg et à l'étranger a été réalisée. Cette recherche documentaire a d'abord permis de composer un large panel d'organismes de réinsertion socio-professionnelle (OR) actifs au Luxembourg, sur lequel a reposé une majeure partie de l'étude. En outre, cette même recherche a permis d'identifier des idées novatrices en matière de réinsertion socio-professionnelle qui sont appliquées dans d'autres pays.

Dans un second temps, **un atelier d'introduction** a été animé le 27 juin 2014 dans le but de présenter en détail l'étude à l'ensemble des organismes susceptibles de participer à l'enquête. Les sujets ainsi présentés couvraient les objectifs, la méthodologie de l'étude, les contributions attendues et les collaborations souhaitées entre les différents acteurs de l'étude.

L'atelier a été suivi d'**une enquête** menée sur la base d'entretiens auprès des acteurs du secteur. Elle avait comme objectif de récolter des informations concernant les métiers, les compétences requises et les formations nécessaires au secteur. L'expertise et l'expérience des acteurs questionnés (ci-après les « panélistes ») ont été d'un apport indéniable à cette troisième étape.

Enfin, et dans un quatrième temps, **un second atelier de restitution** a eu lieu le 11 décembre 2014 autour des mêmes acteurs ayant participé aux entretiens. Cet atelier a permis de présenter les résultats des recherches mais aussi de pousser encore plus loin les éléments identifiés et d'approfondir l'étude.

## 3. CHÔMAGE : LE PARADOXE LUXEMBOURGEOIS

Alors qu'en seulement un an à partir de décembre 2012, l'emploi salarié net a augmenté de près de 6.200 postes au Luxembourg, le nombre de demandeurs d'emploi (DE) a également augmenté de plus de 2.100 personnes pour la même période évaluée. C'est cette situation qui caractérise le « paradoxe luxembourgeois » du marché de l'emploi : bien que des nouveaux emplois soient créés tous les ans, le chômage au Luxembourg progresse. Selon l'agence luxembourgeoise pour le développement de l'emploi (ADEM), cette situation s'expliquerait par plusieurs raisons qui seraient toutes spécifiques au Grand-Duché du Luxembourg .

### 3.1. UN ÉCART GRANDISSANT ENTRE LES OFFRES D'EMPLOI ET LA QUALITÉ DE LA MAIN D'ŒUVRE

Ce premier phénomène responsable du paradoxe luxembourgeois est sans doute le plus alarmant : les offres d'emploi sont toujours plus nombreuses pour une main d'œuvre de moins en moins qualifiée. En effet, l'ADEM note qu'en 2014, 45 % des 20.000 DE résidents inscrits auprès de ses services n'ont pas suffisamment de qualifications pour être rapidement placés - seulement 15 % ont suivi une formation universitaire.

---

<sup>6</sup> <http://www.cgfp.lu/archive-details.html?ref=270>

En 2008 déjà, l'OCDE soulevait des questions au sujet du paradoxe luxembourgeois et de ce qui pourrait bien expliquer cet état<sup>7</sup>. Selon Stefano Scarpetta, Directeur de l'Emploi, du Travail et des Affaires sociales de l'OCDE<sup>8</sup>, le secteur financier dans lequel s'est spécialisé le Luxembourg créé un grand nombre d'emplois. Or, ces emplois nécessitent une main d'œuvre qualifiée, s'adressant donc naturellement aux résidents nationaux comme aux résidents frontaliers qui s'avèrent occuper ces postes au détriment de personnes de nationalité luxembourgeoise. Il ne faut pas pour autant céder au cliché populiste selon lequel le chômage au Luxembourg serait dû aux frontaliers qui décrochent les postes. En réalité, en 2008, d'après le Ministre du Travail en poste<sup>9</sup>, 1.500 des chômeurs inscrits à l'ADEM n'avaient quasiment pas de qualification ou de connaissances en langues ce qui complique leur placement sur un marché du travail qui requiert au moins un bilinguisme.

### 3.2. ENTRE PERMÉABILITÉ DES FRONTIÈRES ET ATTRACTIVITÉ INTERNATIONALE

Si la main d'œuvre luxembourgeoise et le profil-type du demandeur d'emploi (DE) résident ne sont pas assez qualifiés pour une partie importante des offres du marché du travail au Luxembourg, les offres d'emploi s'avèrent très intéressantes pour les non-résidents. Cette deuxième explication du paradoxe de l'emploi s'appuie sur le fait que les postes offerts au Luxembourg sont rapidement pourvus sans pour autant faire baisser le chômage national. Cela est dû au réservoir de main d'œuvre dont le Luxembourg bénéficie et qui s'étend bien au-delà des frontières de son territoire, jusqu'en Grande Région. Pour cette raison-là, notamment, la Grande Région est vitale. Elle représente un vivier de main d'œuvre et de pouvoir d'achat non négligeable pour le Luxembourg. Et les quelques 670.000 chômeurs recensés en Grande Région en ont conscience. Ce sont, en effet, deux tiers des 10.000 emplois créés chaque année qui reviennent aux frontaliers. Mais, gare à la mésinterprétation ! Si souvent la formation et l'attitude des résidents luxembourgeois sont mises en cause, ce phénomène ne sous-entend pas que la formation des frontaliers est systématiquement supérieure à celle des résidents luxembourgeois. Auparavant, le fait que les frontaliers décrochaient davantage les postes au Grand-Duché se justifiait par le fait qu'ils étaient enclins à accepter des salaires plus bas que leurs voisins luxembourgeois. Mais cette justification ne s'avère plus d'actualité.

Un autre phénomène responsable du paradoxe de l'emploi en termes de l'emploi de non-résidents/non-ressortissants serait, selon l'ADEM, le caractère international de la place luxembourgeoise qui, de par sa spécialisation dans certains secteurs, attirerait beaucoup de main d'œuvre internationale. En effet, de plus en plus d'entreprises européennes et extra-européennes viennent s'installer au Grand-Duché en faisant venir des salariés, non seulement qualifiés, mais souvent mutés depuis d'autres pays de l'UE ou hors-UE (comme par exemple des Etats-Unis, du Canada,...).

---

<sup>7</sup> <http://www.land.lu/2008/07/10/le-paradoxe-luxembourgeois/>

<sup>8</sup> *ibid.*

<sup>9</sup> *ibid.*

### 3.3. SYNTHÈSE

Une autre spécificité luxembourgeoise est, selon la Confédération Générale de la Fonction Publique (ci-après « CGFP »), celle de la forte proportion des nationaux à travailler pour l'Etat, surtout par rapport aux chiffres d'autres pays de l'Union Européenne. Au total, près de 23 % des salariés luxembourgeois sont fonctionnaires de l'Etat. Si l'on ajoute à cela les employés des institutions parapubliques, des communes et du secteur de la santé, le chiffre grimpe à près de 50 %. En d'autres termes, si les frontaliers peuvent profiter des offres d'emploi émanant du secteur financier, c'est aussi parce que de nombreux jeunes luxembourgeois diplômés recherchent avant tout à se faire recruter par le secteur public. Il ne faudrait donc surtout pas diminuer les effectifs de la fonction publique puisque cela renforcerait, selon la CGFP, la situation problématique du marché de l'emploi des nationaux. Il faudrait, toujours selon la CGFP, pour remédier au paradoxe de l'emploi, davantage investir dans l'éducation et dans la formation continue. Car, si le nombre de nouveaux inscrits au chômage augmente tous les ans, celui des DE de longue durée progresse également.

# I. RECHERCHE DOCUMENTAIRE

## 1. LA RÉINSERTION SOCIO-PROFESSIONNELLE AU LUXEMBOURG ET EN EUROPE

La recherche documentaire avait comme objectif de produire une idée globale sur les OR au Luxembourg. Il était question d'en identifier un certain nombre qui, par la suite et dans le cadre du présent projet, puisse faire partie du panel de l'enquête. Il a fallu identifier le nombre d'OR au Luxembourg avant de déterminer combien parmi eux étaient actifs. Au total, trente-trois OR<sup>10</sup> actifs dans le domaine de la réinsertion socio-professionnelle et potentiels participants à l'enquête ont été identifiés. Or, l'enquête ne pouvant englober et questionner la totalité des établissements identifiés, il a fallu en retenir un échantillon représentatif.

### 1.1. LES ORGANISMES DE RÉINSERTION SOCIO-PROFESSIONNELLE (OR) AU LUXEMBOURG

#### a. Critères décisionnels pour la participation à l'enquête

Pour définir cet échantillon représentatif du secteur de la réinsertion socio-professionnelle, un certain nombre de critères qualitatifs et quantitatifs ont été dressés dans le but de sélectionner les OR les plus pertinents et de les insérer, si possible, dans l'enquête. Dans un premier temps, dix critères d'aide à la sélection ont été définis (présentés dans le tableau ci-dessous) :

CRITÈRES	DÉFINITION OPÉRATIONNELLE
1. La diversité des métiers des acteurs de la réinsertion socio-professionnelle au sein de l'OR	Ce critère vise à identifier s'il existe une équipe pluridisciplinaire pour l'accompagnement des demandeurs d'emploi (DE)
2. La diversité des orientations proposées aux demandeurs d'emploi	Ce critère vise à identifier la diversité des types d'emploi proposés aux demandeurs d'emploi (DE)
3. Le public cible	Ce critère vise à identifier le public-cible de l'OR (jeunes, seniors, femmes,...)
4. La volumétrie des demandeurs	Ce critère correspond au nombre des demandeurs d'emploi (DE) gérés par l'entité / l'OR
5. L'originalité de l'OR	Ce critère vise à identifier si la démarche utilisée par l'initiative sort de l'ordinaire. L'originalité étant un terme abstrait, ce critère découle de notre « ressenti »
6. L'autonomie financière de l'OR	Ce critère correspond au niveau de financement public dont bénéficie l'OR

<sup>10</sup> Pour des raisons de confidentialité, les noms et intitulés des Organismes et établissements dont il sera question dans le présent rapport ne seront mentionnés.



CRITÈRES	DÉFINITION OPÉRATIONNELLE
7. <b>Le mode de réinsertion socio-professionnelle</b>	Ce critère vise à identifier lequel des deux mécanismes de réinsertion socio-professionnelle est appliqué : l'insertion par le travail ou l'insertion par la formation
8. <b>Le rôle des demandeurs d'emploi (DE) dans la démarche d'insertion (Actif vs. Passif)</b>	Ce critère a pour but d'identifier l'engagement du demandeur d'emploi (DE) dans son processus de réinsertion socio-professionnel
9. <b>Le type de suivi proposé</b>	Ce critère a pour but d'identifier le type de suivi proposé (personnalisé,...)
10. <b>Durabilité de l'OR</b>	Ce critère met en évidence les OR ponctuels / limités dans le temps ou permanents

*Tableau 2 : Les critères décisionnels pour la participation à l'enquête*

Au final, certains critères n'ont pas été retenus car ils se sont avérés difficilement quantifiables et, par conséquent, peu exploitables. Cela concerne notamment les points 8, 9 et 10, respectivement « le rôle des demandeurs d'emploi dans la démarche d'insertion », « le type de suivi proposé » et « la durabilité de l'OR ».

## **b. Contextualisation du secteur luxembourgeois de la réinsertion socio-professionnelle**

Les sept critères restant après déduction ont permis de réaliser deux cartographies représentant l'ensemble des OR identifiés. Ces cartographies avaient pour but de faciliter la sélection des OR et de composer un échantillon représentatif du secteur.

### **i. Diversité des initiatives**

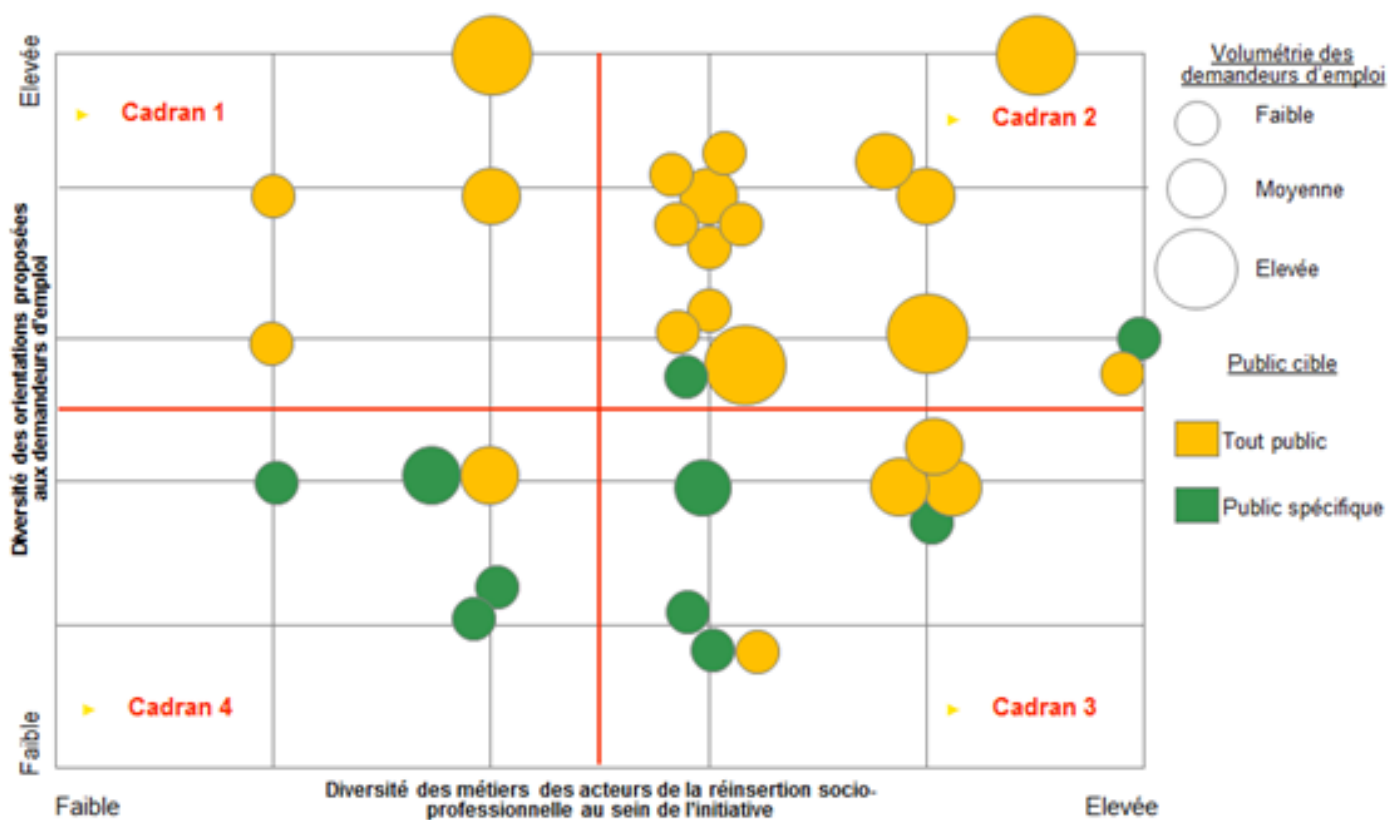
La première cartographie (Figure 1) croise la diversité des métiers des OR avec la diversité des orientations proposées aux demandeurs d'emploi (DE). Chaque bulle visible sur la cartographie représente un OR.

Elle s'appuie sur les critères suivants :

- **la diversité des métiers des acteurs** de la réinsertion socio-professionnelle au sein de l'OR (**Critère 1**), sur l'axe horizontal ;
- **la diversité des orientations proposées** aux DE (**Critère 2**), sur l'axe vertical ;
- **le public-cible (Critère 3).**  
Un public-cible général ou « tout public » sera composé de DE de différents profils, de tout âge et des deux sexes alors qu'un public-cible « spécifique » se concentrera soit sur un public composé uniquement de femmes, soit de jeunes, soit de seniors, soit d'anciens détenus etc. La couleur indique ainsi le type de public-cible : le jaune représente une activité de réinsertion orientée vers un public très large tandis que le vert représente une activité de réinsertion orientée vers un public très spécifique ;
- **la volumétrie des demandeurs (Critère 4).**  
La taille de la bulle indique la volumétrie des DE à savoir la quantité de DE gérée par l'OR.

La cartographie a été divisée en quatre cadrans afin de mieux rendre compte des résultats:

- **Le cadran 1** : regroupe les OR ayant un faible nombre de métiers différents (liés à l'encadrement des DE) au sein de leurs structures mais proposant un grand nombre d'orientations différentes aux DE.
- **Le cadran 2** : regroupe les OR ayant un nombre élevé de métiers différents (liés à l'encadrement des DE) au sein de leurs structures et proposant un grand nombre d'orientations différentes aux DE.
- **Le cadran 3** : regroupe les OR ayant un nombre élevé de métiers différents (liés à l'encadrement des DE) au sein de leurs structures mais proposant un faible nombre d'orientations différentes aux DE.
- **Le cadran 4** : regroupe les OR ayant un faible nombre de métiers différents (liés à l'encadrement des DE) au sein de leurs structures et proposant un faible nombre d'orientations différentes aux DE.



*Figure 1 : La diversité des compétences des acteurs en fonction des orientations proposées et du public-cible*

Selon cette première cartographie, 70 % des OR destinent leurs activités au grand public (couleur jaune) dont 60 % proposent un nombre élevé de métiers différents concernant l'encadrement et proposent également un grand nombre d'orientations accessibles aux demandeurs d'emploi (DE).

## ii. Originalité des initiatives

La seconde cartographie (Figure 2) croise les différents modes de réinsertion avec les différents niveaux d'autonomie financière. Elle permet de mettre en évidence l'originalité de la démarche de réinsertion socio-professionnelle employée par l'OR. Chaque bulle visible sur la cartographie représente un OR.

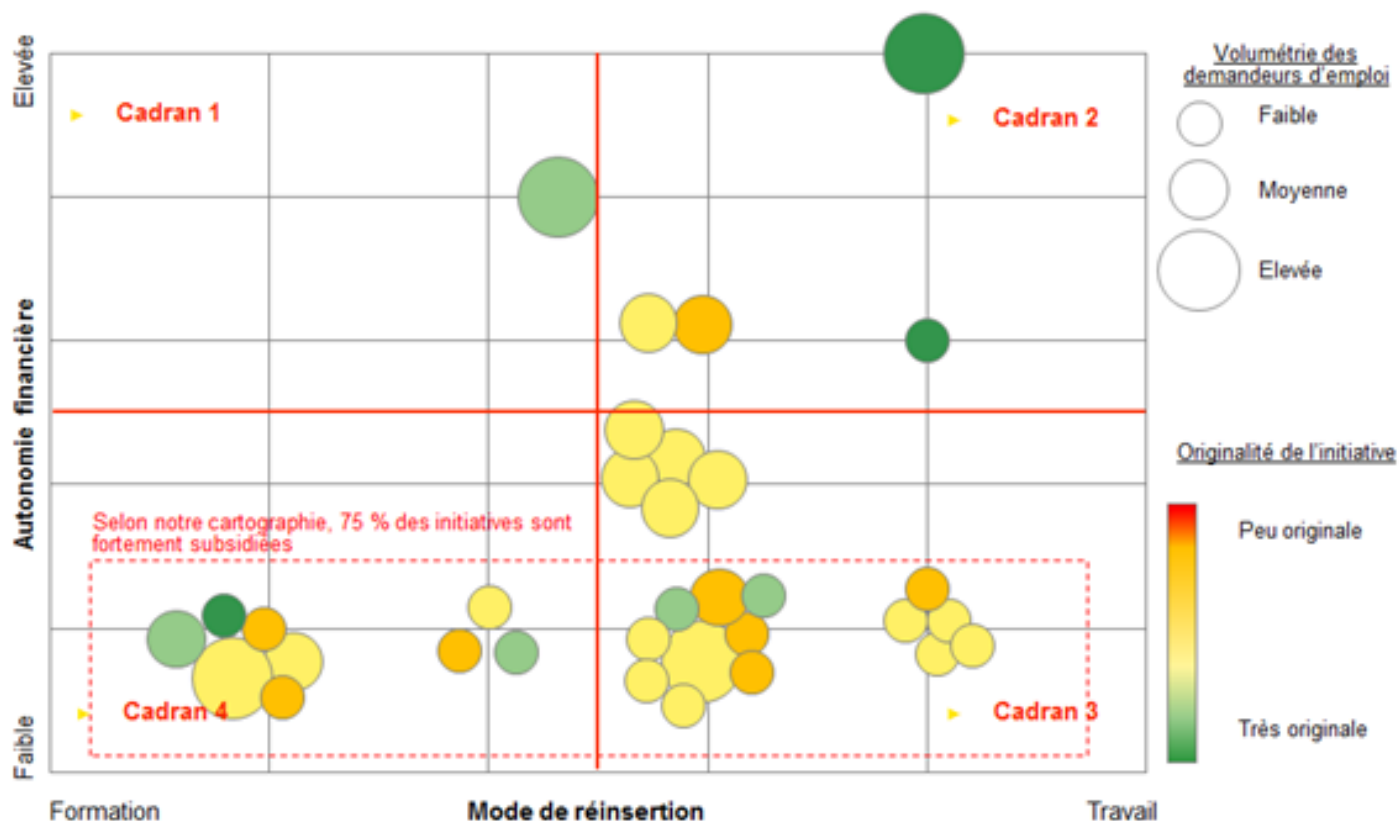
Elle s'appuie sur les critères suivants :

- **Le mode de réinsertion socio-professionnelle (Critère 7)**, sur l'axe horizontal.  
Les trois principaux modes de réinsertion pratiqués par les OR sont :
  - la réinsertion par le travail uniquement ;
  - la réinsertion par la formation uniquement ;
  - la réinsertion alliant formations théoriques et travaux pratiques.
- **L'autonomie financière de l'OR (Critère 6)**, sur l'axe vertical.
- **L'originalité de l'OR (Critère 5)**.  
La couleur de la bulle représente le degré d'originalité de l'OR. Ainsi, plus le jaune est foncé, moins la démarche de l'OR sera qualifiée d'originale tandis que plus la couleur est verte, plus la démarche de l'OR est originale. Au sein d'un mode de réinsertion donné (issu du critère 7), ce critère permet de déterminer une approche plus originale pour une initiative que pour une autre, notamment avec des modalités telles que l'Economie Sociale et Solidaire.
- **La volumétrie des demandeurs (Critère 4)**.  
La taille de la bulle indique la volumétrie des DE, à savoir la quantité de DE gérée par l'OR.

A l'instar de la Figure 1 précédente, celle-ci a été divisée en 4 cadrans :

- **Le cadran 1** : regroupe les OR jugés comme étant peu originaux et bénéficiant d'une grande autonomie financière.
- **Le cadran 2** : regroupe les OR jugés comme étant très originaux en proposant des métiers et des compétences sortant de l'ordinaire, et bénéficiant d'une grande autonomie financière.
- **Le cadran 3** : regroupe les OR jugés comme étant originaux mais ayant des métiers et compétences sortant de l'ordinaire tout en bénéficiant d'une faible autonomie financière.
- **Le cadran 4** : regroupe les OR jugés comme étant peu originaux et bénéficiant d'une faible autonomie financière.

Cette seconde cartographie indique que sur les trente-trois OR identifiés et analysés, 85 % bénéficient d'une autonomie financière faible et que parmi ceux-là 75 % font l'objet de fortes subventions publiques. Cela peut être inhérent au fait que la plupart des OR au Luxembourg se constituent sous la forme juridique d'une Association sans but lucratif (A.s.b.l.). Enfin, il ressort de cette seconde figure qu'une grande majorité des OR représentés pratiquent la réinsertion tant par la formation que par le travail et qu'ils sont, à l'exception de huit établissements, très peu originaux.



**Figure 2 : Idées novatrices et originalité de la démarche des OR**

Le découpage des deux cartographies en quatre cadrans a permis de simplifier l'interprétation des données indiquées mais également de permettre une sélection juste et impartiale des OR qui composent l'échantillon représentatif (soit le panel de l'étude). A ce titre et afin de garantir une diversité des établissements composant le panel, les OR ont été sélectionnés parmi les quatre cadrans des deux cartographies. Au total, quinze des trente-trois organismes de réinsertion socio-professionnelle ont été sélectionnés et retenus pour composer le panel sollicité dans le cadre de l'enquête et des ateliers organisés.

## 1.2. TRAVAUX RÉALISÉS PAR LA COMMISSION EUROPÉENNE (CE)

Dans le cadre de la stratégie « Europe 2020 » de l'Union européenne (UE), la Direction générale de l'Emploi, des Affaires Sociales et de l'Inclusion de la Commission européenne (CE) a mis en place le programme intitulé « Dialogue entre SPE ». Ce programme aide les services publics d'emplois (SPE) des pays membres de l'UE à répondre aux évolutions du marché de l'emploi public ainsi qu'aux besoins du secteur. Pour ce faire, le programme mis en place propose des ateliers qui ont pour objectif de mettre en contact les SPE et le réseau européen des responsables des services de l'emploi (angl : European Network of Heads of Employment Services (HoPES)). Ce réseau créé en 1997 sert à promouvoir la coopération, l'échange et l'enseignement mutuel parmi ses membres. Ainsi, il soutient la modernisation des résultats des SPE et permet de renforcer la contribution des SPE auprès des politiques des marchés du travail.

### a. Résultats des travaux

Ces ateliers de travail ont mis en évidence la diversité des profils de poste et des profils de compétences des conseillers en emploi au sein d'un grand nombre de pays européens : Autriche, Belgique, Bulgarie, Croatie, Chypre, Estonie, Finlande, France, Allemagne, Lettonie, Lituanie, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Suède, Roumanie, Hongrie, Malte, Slovénie, Espagne et Royaume-Uni.

En 2013, Lukasz SIENKIEWICZ, Docteur en Economie, spécialiste du capital humain et du marché du travail, et exerçant à la Warsaw School of Economics, a publié en collaboration avec la Commission européenne le rapport intitulé « Compétences de bases dans les SPE, critères d'entrée et développement professionnel continu : la situation actuelle »<sup>11</sup>. Ce document identifie un certain nombre de tâches effectuées par les conseillers en emploi qui peuvent être classées selon deux domaines d'activités majeurs :

- les services à destination des employeurs ;
- les services à destination des demandeurs d'emploi.

En outre, ce rapport de synthèse référence les compétences de base qu'un conseiller en emploi (indépendamment des tâches effectuées) doit posséder et qui sont communes à la plupart des Etats-membres.

---

<sup>11</sup> Commission européenne (2013), *Compétences de bases dans les SPE, critères d'entrée et développement professionnel continu: la situation actuelle*, Bruxelles, Łukasz Sienkiewicz, page 10

## b. Tâches liées aux « conseillers employeurs »

En ce qui concerne les activités liées à la prestation de services à destination des employeurs, les conseillers en emploi doivent pouvoir exécuter trois types de tâches :

TÂCHES	DESCRIPTION	CONTENU
1. Activités liées au placement	<ul style="list-style-type: none"><li>Tant en termes de présentation de candidats pour les emplois vacants et d'identification de places en apprentissage / stage que de suivi du placement, ce qui requiert un ensemble de connaissances en matière d'évaluation et de gestion des ressources humaines et de compétences administratives</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Pourvoi des postes vacants et sélection de candidats</li><li>Recrutement d'apprentis ou de stagiaires</li><li>Suivi des placements</li><li>Enregistrement des offres d'emploi / des inscriptions</li></ul>
2. Activités liées au travail en réseau	<ul style="list-style-type: none"><li>Avec une approche plus active de la recherche de nouvelles offres d'emploi dans les entreprises et de la fourniture d'informations aux employeurs et les autres formes d'aide, ce qui requiert une réelle capacité de communication et de coopération</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Recherche active de nouvelles offres d'emploi auprès des employeurs (travail en réseau avec les employeurs)</li><li>Transmission d'informations aux employeurs sur les aides disponibles (p.ex. subventions, aides à l'insertion des personnes handicapées)</li></ul>
3. Activités liées à l'organisation	<ul style="list-style-type: none"><li>Organisation de séances en groupe pour les employeurs ce qui requiert un niveau élevé de compétences et de connaissances organisationnelles</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Séances en groupe pour les employeurs</li><li>Organisation de foires de l'emploi</li></ul>

**Tableau 3:** Les tâches des conseillers en emploi en rapport avec les activités liées à la prestation de services destinée aux employeurs<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Commission européenne (2013), *Compétences de bases dans les SPE, critères d'entrée et développement professionnel continu: la situation actuelle, Bruxelles, Łukasz Sienkiewicz*

### c. Tâches liées aux « conseillers demandeurs d'emploi »

En ce qui concerne les activités liées à la fourniture de services à destination des demandeurs d'emploi, les conseillers en emploi doivent pouvoir exécuter quatre types de tâches :

TÂCHES	DESCRIPTION	CONTENU
<p>1. Activités liées au placement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ceci requiert des compétences en matière de communication et de techniques d'entretien, ainsi que d'orientation des chômeurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretien initial avec chaque demandeur d'emploi</li> <li>Aide à la recherche d'emploi</li> <li>Travail en réseau avec les autres acteurs, prestataires</li> <li>Inscription des chômeurs (processus formel d'inscription)</li> </ul>
<p>2. Activités liées aux conseils promulgués</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ceci requiert des compétences, en évaluation et en médiation d'emploi, une capacité à motiver et inspirer les demandeurs d'emploi, une résistance au stress, de la patience, de la compréhension et la capacité d'écouter sans porter de jugement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation (profilage) des points forts et des faiblesses du demandeur d'emploi et du niveau de soutien requis</li> <li>Préparation du plan d'action personnalisé</li> <li>Orientation vers des prestataires appropriés (p.ex. spécialiste de l'évaluation, centre de formation)</li> <li>Séances de groupe pour les demandeurs d'emploi</li> <li>Conseils en matière d'orientation ou de parcours professionnel</li> </ul>
<p>3. Activités liées à la fourniture d'informations</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ceci requiert une connaissance de la situation et des tendances actuelles du marché du travail, ainsi que des compétences en matière de communication et d'orientation des chômeurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fourniture d'informations sur les emplois vacants</li> <li>Fourniture par téléphone/en ligne d'informations sur les emplois et d'assistance</li> <li>Fourniture en ligne d'informations sur les emplois vacants et maintien de site</li> </ul>
<p>4. Activités liées à l'administration et au suivi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ceci requiert des compétences en matière de communication et de coopération</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi de la mise en œuvre du plan d'action personnalisé</li> <li>Maintien de contacts directs, en personne, avec les demandeurs d'emploi inscrits</li> <li>Maintien de contacts par téléphone / courriel avec les demandeurs d'emploi inscrits</li> <li>Suivi en cas d'orientation vers un autre prestataire / centre de formation</li> </ul>

**Tableau 4 : Les tâches des conseillers en emploi liées à la prestation de services destinée aux demandeurs d'emploi (DE)<sup>13</sup>**

<sup>13</sup> *ibid.*

## d. Profils de compétences communs

L. SIENKIEWICZ a établi un profil de compétences commun à tous les conseillers en emploi sur base des tâches et des activités réalisées par ces derniers. Il différencie notamment les compétences élémentaires des complémentaires.

### i. Les compétences élémentaires identifiées et listées dans le rapport sont les suivantes<sup>14</sup>:

- Connaissance de la situation et des tendances actuelles du marché du travail
- Évaluation des compétences et concordance de l'offre et de la demande
- Compétences en communication et entretien/conseils
- Capacité à motiver et inspirer les usagers
- Travail en équipe/coopération
- Orientation des usagers
- Résistance au stress
- Patience, compréhension et capacité à écouter sans porter de jugement
- Flexibilité
- Connaissance des outils/pratiques d'activation spécifiques aux services
- Connaissance des catégories défavorisées sur le marché du travail
- Compétences en informatique
- Compétences en planification et organisation
- Compétences en matière d'identification et de résolution des problèmes
- Compétences en négociation
- Capacité à établir la confiance/fiabilité
- Capacité à trouver et à analyser l'information

### ii. Les compétences complémentaires identifiées dans le rapport sont les suivantes<sup>15</sup> :

- Connaissance de la structure et des classifications des professions
- Connaissance en droit du travail
- Connaissance en gestion des ressources humaines
- Connaissance en mesure et contrôle de la performance
- Connaissance des questions d'égalité des sexes
- Connaissance des outils d'évaluation des compétences
- Connaissance en gestion des problèmes sociaux
- Évaluation des profils psychologiques et sociaux
- Compétences en matière de services aux employeurs
- Compétences en animation de groupe
- Capacité à travailler indépendamment
- Inventivité/créativité

---

<sup>14</sup> Commission européenne (2013), *Compétences de bases dans les SPE, critères d'entrée et développement professionnel continu: la situation actuelle, Bruxelles, Łukasz Sienkiewicz*

<sup>15</sup> Commission européenne (2013), *Compétences de bases dans les SPE, critères d'entrée et développement professionnel continu: la situation actuelle, Bruxelles, Łukasz Sienkiewicz*



## **e. Lien avec l'étude**

Ces enquêtes permettent d'identifier deux métiers principaux en matière de « Service Public Emploi » communs au niveau européen, à savoir le conseiller de demandeurs d'emploi et le conseiller d'employeurs. Les travaux de la CE permettent aussi de préciser les activités réalisées par ces deux métiers ainsi que les compétences et les formations qui y sont associées. Ces éléments sont utiles à la comparaison entre le secteur luxembourgeois d'une part et les vues européennes ou étrangères d'autre part. A ce titre, l'ADEM prend déjà en compte ces éléments puisqu'elle regroupe ces deux métiers à savoir celui qui conseille les demandeurs d'emploi et celui qui conseille les employeurs, dans le but de couvrir au mieux ces deux approches.

## 2. LES PROJETS DE RÉINSERTION SOCIO-PROFESSIONNELLE INTERNATIONAUX ET NOVATEURS

Afin d'optimiser la recherche documentaire sur la réinsertion socio-professionnelle au Luxembourg, une recherche a été entreprise à échelle internationale. Cette recherche ayant ciblé le secteur de la réinsertion des pays de l'UE, de la Suisse et du Canada livre un grand nombre d'informations sur des projets d'innovation internationaux. Parmi eux, l'on trouve des programmes mis en place à échelle étatique, des études sectorielles ou encore des projets privés/publics menés dans un but de préparer le marché du travail d'aujourd'hui aux besoins de demain.

### 2.1. LES BAROMÈTRES DE L'EMPLOI

#### a. Finlande

##### i. Description

En 2011, la Finlande a mis en place un « baromètre de l'emploi » qui lui permet de réaliser un suivi régulier des besoins de son marché du travail. Ce baromètre fait partie des méthodes de prévision qualitatives, appliquées de pair avec des méthodes quantitatives telles que la réalisation d'études sur la main d'œuvre et les formations. Il a pour objectif notamment d'évaluer l'offre et la demande de diverses professions et de les classer en trois catégories :

- « Shortage » : les professions en pénurie de main d'œuvre (soit qui manquent de profils disponibles sur le marché par rapport aux postes disponibles dans la profession) ;
- « In balance » : les professions équilibrées (soit qui trouvent les profils dont ils ont besoin pour pourvoir leurs postes) ;
- « Surplus » : les professions en surplus (soit qui abondent de profils disponibles sur le marché par rapport aux postes disponibles dans la profession).

Le baromètre, moyen efficace de prévoir et d'anticiper à court-terme (ici : de six mois à deux ans), recueille également les tendances du marché local de l'emploi. Enfin, il est utilisé pour promouvoir d'une part l'adéquation entre l'offre et la demande de main d'œuvre et, d'autre part, la mobilité professionnelle de la main d'œuvre et de l'immigration. Le tableau ci-après (Figure 3) représente le baromètre du premier semestre 2014, et permet de rendre compte du classement réalisé par les autorités finlandaises afin d'évaluer au mieux les besoins du marché de l'emploi national.

C'est la Suède qui a lancé le concept de « baromètre de l'emploi » (angl. « Occupational barometer ») et qui, grâce au franc succès remporté, a été repris par un grand nombre de ses voisins. Les pays baltiques et scandinaves ont repris le modèle suédois pour l'adapter en fonction des nécessités et des besoins nationaux. Ainsi, ils appliquent tous des méthodes d'analyse très précises et disposent de systèmes assez performants.

SHORTAGE	Agricultural workers *Bookkeepers, accountants Building maintenance workers Children's nurses, nursing *Dentists Earth moving machine operators Gardeners Gardening assistants Head waiters, waiters *Great lack of jobseekers	*Hospital nurses Housing cooperative managers Laboratory nurses, radiographers Nursery school teachers *Occupational therapists Office sales representatives *Pharmacists *Physicians *Physiotherapists	Practical nurses, orderlies, institution based personal care workers Psychiatric nurses *Psychologists *Senior social workers and administrative managers Social welfare workers, personal assistants, home based personal care workers Social workers Special education teachers *Speech therapists Steel fixers, concrete workers
IN BALANCE	Accommodation business managers Agricultural advisors and researchers Architects, construction architects Asphalt, rail and road construction workers Assisting work in care and examinations Bakers, pastrycooks and confectionery makers Bank employees Blacksmiths, hammersmiths and forgingpress workers Boatbuilders, panel process operators/joiners Bookbinders and related workers, finishing room workers Brewing and soft drink industry workers, distillery workers Bricklayers Broadcasting and telecommunications equipment operators and sound technicians Butchers, meat processing workers Buyers Cabinetmakers Casino and arcade game managers Chefs, cooks, restaurant cooks in charge of cold food Childminders, day care Chocolate products and confectionery makers Church community services officials Civil engineers and construction technicians Cleaners Clearing and forwarding agents, transport planners Clergymen Couners, delivery service staff Crane operators Dealers of fixed and movable property Deck hands and engine crew Deck officers Dental hygienists Dental nurses Directors, stage managers Domestic animal caretakers Domiciliary care workers Electrical line installers Electrical mechanics fitters	Engineers and technicians in other fields of technology Entrepreneurs Executives in organisations and unions Farmers, forest cultivators Financial management planners, cost accountants Fire fighters Fish farmers Floor layers and tile setters Flour mill workers Forest workers Forestry advisors and researchers Forestry management Foundry workers Fur animal caretakers Fur animal breeders Furners Gardening managers General workers, industry Glassworks workers Goldsmiths and silversmiths Housekeepers, household managers, domestic workers HR managers, consultants Industrial painters and varnishers Institutional catering managers Insulation workers Insurance employees Interviewers Kitchen workers, restaurant workers Laundry and cleaner's shop workers Leather products industry workers Lifting truck operators Machine and engine mechanics Machine tool setters, setter operators and toolmakers Mail carriers and mail sorting staff Market vendors, door to door salespersons Meal service workers and salespersons in cafés and canteens etc. Machine fitters, mechanics Metal coating workers	Pipe workers Plastic workers Port traffic managers Precision mechanics Preserved and frozen food workers Process operators Processed food workers Professional fishermen Programme editors Round timber wood treaters Rubber product workers Sales representatives and telemarketers School headmasters and principals Security brokers and financial service dealers Security guards Senior officials in local government Service station workers Sewers in the garment industry Shoemakers Shop managers Social insurance officials Sports and physical education instructors Steel fixers, concrete placers, concrete finishers and related work Stereotypers and electrotypers Switchboard operators Tailors, atelier dressmakers and dressmakers working at home Technical drawers and other technical fields Textile designers, pattern cutters Timber workers Trainers and instructors Translators, interpreters Travel consultants, travel organisers and secretaries Travel guides Trial lawyers University teachers and teachers in other institutions Upholsterers Warehouse operatives Weavers, knitters Veterinarians
SURPLUS	Advertising and marketing managers, designers and researchers Advertising designers, coordinators Archivists and museum workers Assemblers of electric, electronic and teletechnical products Assemblers of engineering works products and metal industry products Biologists *Builders *Buildings painters Bus drivers and car drivers Business executives Carpenters and joiners Chemists Child day care workers Class teachers *Computer operators Designers Drama artists *Great surplus of jobseekers	Engineers and technicians in chemistry and technology Engineers and technicians in electric power engineering Engineers and technicians in electronics, information technology and telecommunications Environmental and other nature protection workers *General construction workers Hairdressers, beauticians, bathing aids Hand packers Information officers, press officers IT managers, designers, programmers, consultants and experts IT operators, IT support persons Journalists, reporters Legal advisers, counsellors and experts Library clerks Life science technicians, laboratory assistants Measuring engineers and technicians, and cartographers Mechanical engineers and mechanical engineering technicians	Maicians *Office workers Platers, sheet metal workers Police Printers Researchers in the humanities and natural sciences Researchers in social sciences Sales executives Salespersons Secretaries Senior civil servants Stevedoring and loading workers *Subject teachers, lecturers Telecommunications mechanics and electronics mechanics Travel agents, guides Truck drivers and drivers of special articulated vehicles Warehouse assistants Welders, gas cutters Visual artists

Figure 3 : Baromètre de l'emploi finlandais («Occupational Barometer») - 1er semestre 2014

Dans le cas de la Finlande, le baromètre a d'abord été exploité à échelle locale (dans la partie sud-ouest du pays) avant d'être adapté à l'échelle nationale par le service public de l'emploi qui en a fait un outil de mesure statistique. Si le présent focus porte sur la Finlande, c'est parce qu'elle a développé plusieurs systèmes d'avertissement et de prévision tellement efficaces que les acteurs-clés (autorités, ministères, entreprises,...) ainsi que les partenaires économiques en font usage pour mettre en place et appliquer des mesures de restructuration. La culture d'ouverture, de confiance et d'information sur laquelle se base le système finlandais contribue largement à la réussite du projet.

## ii. Résultats

Le baromètre fonctionne via une base de données qui comprend des évaluations réalisées par le service public de l'emploi finlandais sur l'équilibre entre l'offre et la demande de plus de 250 métiers différents. Plus particulièrement, l'analyse trimestrielle est réalisée à l'aide d'ateliers de travail regroupant des responsables des secteurs de l'emploi et du développement économique qui évaluent un certain nombre de données à l'aide d'outils informatiques. A cette analyse s'ajoute une réelle valeur ajoutée qui réside dans l'expérience que ces responsables apportent lors des évaluations trimestrielles. Le baromètre intervient dans le processus global d'orientation stratégique des politiques relatives à l'emploi notamment en :

- adaptant l'offre et de la demande d'emploi ;
- promouvant la mobilité des employés et des demandeurs d'emploi (DE) ;
- planifiant les formations à destination des demandeurs d'emploi (DE) ;
- planifiant l'immigration.

## b. Canada

### i. Description

Le système de « baromètre de l'emploi » est également appliqué par le Canada, bien que de manière différente. En 2006, le gouvernement canadien a créé la plateforme virtuelle « CNP » (Classification Nationale des professions)<sup>16</sup> qui recense plus de 40 000 appellations d'emplois classées en 520 métiers ou dénommées « profils de groupe ». Cette plateforme recueille des statistiques au sujet des professions et fournit un grand nombre d'informations sur le marché du travail canadien. On y trouve des informations sur les métiers-mêmes, des prévisions de croissance et de départ à la retraite, des fiches de postes ainsi que des descriptifs de tâches et des informations sur les industries et secteurs qui embauchent. La plateforme se base sur des consultations approfondies au sujet des professions recensées, et ce, dans le but de refléter l'évolution du marché du travail canadien. Sa matrice, accessible en ligne, est mise à jour tous les cinq ans conjointement par les autorités chargées du secteur et par l'office statistique canadien.

### ii. Résultats

Les métiers (ou « profils de groupe ») sont à nouveau classés en dix grands secteurs d'occupations professionnelles : Gestion ; Finance et administration ; Sciences naturelles et appliquées ; Santé, Enseignement ; Droit et service sociaux ; Arts, culture, sports et loisirs ; Vente et services ; Métiers transport, machinerie etc. ; Ressources naturelles, agriculture et production connexe ; Fabrication et services d'utilité publique. Cela permet de classifier et de décrire très précisément les 520 professions identifiées dans l'économie canadienne tout en rendant l'information accessible à toute personne intéressée.

---

<sup>16</sup> <http://www5.hrsdc.gc.ca/NOC/Francais/CNP/2011/Bienvenue.aspx>

En effet, libre et simple d'accès, la CNP s'adresse tant aux jeunes en phase d'insertion, aux conseillers en réinsertion et aux employeurs-mêmes, qu'aux demandeurs d'emploi et aux immigrés. Les fiches de postes comprennent notamment les différentes appellations du métier décrit, ses fonctions et activités et les conditions d'accès (formation/diplôme requis). Ci-dessous, un exemple de fiche de poste :

<b>3151 Infirmiers/infirmières en chef et superviseurs/superviseuses</b>
<p>Les infirmiers en chef et les superviseurs supervisent et coordonnent le travail des infirmiers autorisés, des infirmiers auxiliaires et de tout autre personnel des soins infirmiers dans la prestation des soins aux patients. Ils travaillent dans des établissements de soins de santé, tels que les centres hospitaliers, les cliniques, les maisons de santé et les agences de soins infirmiers.</p>
<b>Exemples d'appellations d'emploi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• coordonnateur/coordonnatrice des soins infirmiers</li> <li>• coordonnateur/coordonnatrice des soins infirmiers aux patients</li> <li>• infirmier/infirmière en chef</li> <li>• superviseur/superviseuse des soins infirmiers</li> <li>• superviseur/superviseuse des soins infirmiers – psychiatrie</li> <li>• superviseur/superviseuse des soins infirmiers – santé publique</li> </ul>
<b>Fonctions principales</b>
<p>Les infirmiers en chef et les superviseurs exercent une partie ou l'ensemble des fonctions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• superviser le travail des infirmiers autorisés, des infirmiers auxiliaires et de tout autre personnel des soins infirmiers;</li> <li>• évaluer les besoins des patients et s'assurer que les soins requis sont dispensés;</li> <li>• établir et coordonner les services de soins infirmiers et les autres services de santé;</li> <li>• veiller à la qualité des soins infirmiers et au respect des procédures administratives;</li> <li>• participer à la mise sur pied de politiques et de procédures de l'unité des soins infirmiers;</li> <li>• administrer le budget de l'unité de soins infirmiers et assurer la disponibilité des produits et de l'équipement;</li> <li>• participer à la sélection, à l'évaluation et au perfectionnement professionnel du personnel infirmier;</li> <li>• prendre part à des projets de recherche de soins infirmiers, soins médicaux et pluridisciplinaire;</li> <li>• prodiguer eux-mêmes, au besoin, des soins aux patients.</li> </ul>
<b>Conditions d'accès à la profession</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un diplôme d'études universitaires ou collégiales ou un diplôme de tout autre programme reconnu en soins infirmiers est exigé.</li> <li>• Des cours en gestion tels que le cours Introduction au management des soins infirmiers offert par l'Association des hôpitaux du Canada ou tout autre diplôme ou certificat ou toutes autres études en gestion ou en administration peuvent être exigés.</li> <li>• Un permis d'exercice, en tant qu'infirmier autorisé, est exigé dans toutes les provinces et territoires</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>ou</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un permis d'exercice provincial, en tant qu'infirmier psychiatrique autorisé, est exigé au Manitoba, en Saskatchewan, en Alberta et en Colombie-Britannique.</li> <li>• De l'expérience clinique en tant qu'infirmier autorisé est exigée.</li> </ul>
<b>Renseignements supplémentaires</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'expérience permet d'accéder à des postes de direction, tels que directeur des soins infirmiers.</li> </ul>
<b>Appellations à ne pas confondre</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur/directrice des services infirmiers et directeur/directrice d'unité de soins infirmiers</li> </ul>

**Figure 4 : Fiche de poste issue de la base de données CNP**

### c. Liens entre les baromètres et l'étude

Des liens ont pu être établis entre les projets de « baromètres de l'emploi » décrits précédemment et les systèmes en place au Luxembourg. Il existe au Luxembourg un programme similaire au CNP (cf. supra) et qui s'intitule « ROME » (Répertoire opérationnel des métiers et emplois). Ce programme, créé par l'ANPE<sup>17</sup> en 1989, est un référentiel informatique comprenant l'intégralité des métiers exercés à échelle nationale. Le Luxembourg a adapté le référentiel au marché de l'emploi luxembourgeois. Il peut être consulté à travers trois « arborescences » différentes :

- par métiers courants (i.e. : Activité juridique, Enseignement, Immobilier,...) ;
- par domaine professionnel (i.e. : Agriculture et pêche, Hôtellerie et restauration, Santé,...) ;
- par thématique (i.e. : métiers de l'aéronautique, métiers de la recherche, métiers du sport,...).

Chaque métier répertorié dans le système possède un code unique et individuel qui permet de classer les métiers et surtout de pouvoir facilement retrouver la fiche-métier à l'aide de ce même code. Une fiche-métier est établie et accessible pour chacun des métiers référencés. Elle comprend différentes informations notamment les appellations du métier, sa définition, ses conditions d'exercice, ses métiers proches, ses perspectives d'évolution, ses structures concernées ou encore les activités et compétences spécifiques le concernant. Ce référentiel est un service en ligne hébergé par l'ADEM et qui facilite l'offre ainsi que la recherche d'emploi. Toute entreprise qui souhaite embaucher du personnel via le site de l'ADEM, doit introduire une déclaration de poste vacant à l'aide d'un formulaire spécifique se basant sur le référentiel des métiers (« ROME »).

Alors que le programme « ROME » s'adresse au grand public, aux employeurs et aux demandeurs d'emploi (DE) en général, le programme « An elo »<sup>18</sup> s'adresse aux jeunes et recense des informations concernant le marché du travail. Or, ce site internet sert uniquement à orienter les jeunes vers les structures et établissements compétents en matière de recherche d'emploi et de formation.

### d. Quid d'un « baromètre de l'emploi » pour le Luxembourg ?

A travers les entretiens menés avec les représentants des OR, il s'est avéré que les professionnels de la réinsertion socio-professionnelle ne disposaient pas d'assez d'informations et de connaissances au sujet des secteurs porteurs d'emploi. Cette lacune peut entraver leur capacité à orienter de manière efficace les DE ainsi que la capacité à créer de nouveaux projets d'apprentissage. Ainsi, plusieurs interrogations de la part des acteurs questionnés subsistent : Comment choisir la bonne formation pour le bon métier ? Comment anticiper les besoins du marché et des DE ?

De manière générale, un programme tel que l'est « ROME » peut être très efficace dans le cadre d'une recherche ciblée. Un acteur (employé, demandeur d'emploi ou autre) parviendra aisément à trouver des informations sur un métier, un domaine d'activité ou une thématique professionnelle spécifique. En revanche, cet outil n'informe pas suffisamment le grand public sur les besoins du marché, sur les métiers d'avenir ou en développement, ou encore sur les perspectives et les prévisions socio-économiques du marché du travail. Ainsi, une adaptation du baromètre de l'emploi finlandais (cf. supra) pourrait représenter une option. Cela permettrait de donner des indications stratégiques claires notamment aux professionnels du secteur tout en leur évitant l'amalgame entre les besoins ressentis et les besoins réels

---

<sup>17</sup> L'Agence Nationale pour l'emploi (ANPE), aujourd'hui « Pôle Emploi » (depuis 2008), représente le pendant français de l'ADEM.

<sup>18</sup> <http://www.anelo.lu/lu>

du marché. Par conséquent, ce baromètre permettrait aussi d'orienter les DE de manière efficace vers des formations correspondant aux besoins du marché.

Enfin, il existe au niveau européen de nombreux outils permettant d'anticiper et d'analyser le marché de l'emploi communautaire ou national. Tout comme le baromètre finlandais, le projet « Suivre l'évolution du marché du travail en Europe »<sup>19</sup>, créé en 2011 dans le cadre de la stratégie Europe 2020, renseigne non seulement le citoyen européen sur les emplois vacants et les opportunités en UE mais sert surtout d'outil d'alerte précoce pour les goulets d'étranglement et les déséquilibres sur le marché du travail. Ces informations sont publiées dans des bulletins trimestriels ou biannuels et peuvent donner des indications sur les secteurs porteurs d'emploi, les métiers d'avenir et les formations qu'il faudrait davantage développer et rendre accessibles aux DE.

## 2.2. PROGRAMME CH-Q (SUISSE)

### i. Description

Le « programme suisse de qualification pour le parcours professionnel » (ci-après « CH-Q »)<sup>20</sup> est une association à but non lucratif (a.s.b.l.) qui a vu le jour en 1999 et qui est chargée d'accompagner les personnes qui le souhaitent dans des programmes de qualification professionnelle. D'une part, cette méthode permet à une personne d'identifier ses compétences et qualifications acquises durant une formation, durant la vie professionnelle ou encore au quotidien. D'autre part, elle lui apprend à gérer ces atouts d'une manière autonome, lui permettant ainsi d'organiser sa formation et son avenir professionnel. Cette méthode est exclusivement axée sur le développement et la gestion individuelle de compétences.

Ce sont les mutations du marché de l'emploi au cours des dernières décennies qui ont animé le lancement de ce programme. Il s'agissait d'empêcher l'apparition des nouvelles contraintes liées à la qualification par le biais de l'apprentissage tout au long de sa vie. Un apprentissage qui passe naturellement par l'acquisition, le développement et la gestion de nouvelles compétences et de connaissances dans le but de maintenir un niveau élevé d'employabilité.

### ii. Résultats

Désormais reconnu en matière de gestion des compétences, le modèle CH-Q est utilisé par de nombreuses entités au niveau européen et notamment par des initiatives d'insertion ou de réinsertion socio-professionnelle. Il met en corrélation l'individu-même et les exigences du marché de l'emploi. Son avantage est celui de pouvoir être employé sur un plan interne en répertoriant les compétences des accompagnateurs de DE, comme sur un plan externe en établissant un réel suivi des DE formés ou en phase d'être formés. CH-Q représente une méthodologie standardisée qui couvre une assurance qualité et qui permet, à travers l'identification des compétences existantes, de comprendre les besoins en développement de compétences et de proposer les formations adéquates.

---

<sup>19</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=955&langId=fr>

<sup>20</sup> <http://ch-q.ch/>

### iii. Lien entre la méthode CH-Q et l'étude

Tant la méthode CH-Q que la présente étude se penchent sur la gestion et le suivi des DE, et sur les professionnels du secteur à savoir les Conseillers. Il est donc apparu utile de mentionner la méthode CH-Q qui aborde également la question du développement de compétences, point fort des réflexions autour du secteur de la réinsertion socio-professionnelle au Luxembourg. Ayant largement fait ses preuves, la méthode CH-Q est appliquée au Luxembourg depuis 2003. Zarabina, organisme de réinsertion luxembourgeois possédant la licence d'exploitation, utilise sa méthodologie pour le conseil professionnel individuel ainsi que dans tous les séminaires et formations. Cet organisme met un accent tout particulier sur la capacité à utiliser de manière ciblée les compétences individuelles dans le monde du travail. Par conséquent, Zarabina permet à ceux qui le souhaiteraient de prendre activement en main la gestion, mais aussi le développement, de leurs compétences afin de se préparer au mieux aux exigences du marché de l'emploi et à celles des métiers.

## 2.3. PROJET « DOTE UNICA LAVORO » (Italie)

### i. Description

En 2013, la Lombardie, région au nord de l'Italie, s'est dotée d'un nouveau modèle de réintégration socio-professionnelle : « Dote Unica Lavoro »<sup>21</sup>. Ce modèle, conduit par les services publics lombards, permet à des demandeurs d'emploi (DE) de bénéficier, sous la forme de dotations, de parcours adaptés à leur situation et à leur niveau d'employabilité. Le programme s'adresse aux personnes en recherche d'emploi sur le territoire de la Lombardie, à savoir :

- les jeunes DE de moins de 29 ans, résidents ou domiciliés en Lombardie ;
- les DE mobiles, en possession d'une dérogation ou bien inscrits sur les listes de mobilité ordinaire ;
- les DE résidents ou domiciliés en Lombardie ;
- les DE inscrits auprès d'un service public de l'emploi (SPE) et aux travailleurs d'entreprises situées en Lombardie (sous certaines conditions).

Pour pouvoir évaluer le profil du DE, quatre critères permettent de calculer ses besoins en accompagnement : son âge ; son genre ; son (ses) diplôme(s) ; sa distance géographique par rapport au potentiel marché du travail. En fonction de ces critères, les services publics compétents déterminent le niveau et le type d'assistance dont peut bénéficier le DE. Ces quatre niveaux d'assistance existants correspondent en fait à des phases d'aide de différentes intensités, d'une durée fixe, et qui sont prestées par l'un des établissements agréés par le service public lombard :

- **Phase 1 : Aide de basse intensité** (Durée : 3 mois soit 90 jours du calendrier)  
Cette aide s'adresse à des DE faisant preuve d'une relative autonomie dans leur recherche d'emploi et nécessitant un soutien peu élevé afin de réintégrer le marché de l'emploi ;
- **Phase 2 : Aide de moyenne intensité** (Durée : 6 mois soit 180 jours du calendrier)  
Cette aide s'adresse à des DE nécessitant un soutien intense afin de réintégrer le marché de l'emploi ;

---

<sup>21</sup> [http://www.lavoro.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Redazionale\\_P&childpagename=DG\\_IFL/Detail&cid=1213619333685&pagename=DG\\_IFLWrapper](http://www.lavoro.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Redazionale_P&childpagename=DG_IFL/Detail&cid=1213619333685&pagename=DG_IFLWrapper)



- **Phase 3 : Aide de haute intensité** (Durée : 6 mois soit 180 jours du calendrier)  
Cette aide s'adresse à des DE nécessitant des services très intenses pour une période moyenne voire longue et d'un soutien individuel afin de réintégrer le marché de l'emploi ;
- **Phase 4 : Autre type d'aide** (Durée : 6 mois soit 180 jours du calendrier)  
Cette aide s'adresse à des DE nécessitant des services pour maintenir leur position au sein du marché du travail et dans la limite de trois dotations.

Cette dernière phase s'adresse plus particulièrement aux travailleurs issus d'entreprises ayant leur siège en Lombardie et faisant partie d'accords contractuels prévoyant la réduction du temps de travail, en particulier des accords ou des contrats de solidarité. Alors qu'un DE se voit assigné à une phase précise du programme « Dote Unica Lavoro » en fonction de son profil et des critères définis, il peut modifier sa situation et le niveau d'accompagnement dont il bénéficie. Il peut, suite à l'évolution ou à la régression d'un ou plusieurs critère(s) (âge, diplôme, domicile) passer à une phase inférieure ou supérieure. Mais l'objectif est moins celui-là que celui d'être inséré ou réinséré sur le marché de l'emploi à l'aide d'un accompagnement fait sur mesure.

## ii. Résultats

Depuis son lancement en juillet 2013, le programme « Dote Unica Lavoro » a permis à 19.103<sup>22</sup> DE de retrouver une activité professionnelle sous forme d'un contrat à durée indéterminée (CDI), d'un contrat à durée déterminée (CDD) ou d'un stage. Après leur participation au programme lombard, les DE bénéficient d'un suivi quasiment quotidien à l'aide d'une cellule de contrôle de gestion spécialement mise en place pour s'assurer de la réussite de réinsertion du DE.

Les organismes agréés auprès desquels sont orientés les DE et qui les accompagnent dans leur parcours d'insertion ou de réinsertion socio-professionnelle sont financés en fonction des résultats obtenus. Plus le programme fait preuve de résultats positifs et comptabilise des DE insérés ou réinsérés de manière durable, plus les organismes du service public chargés de mettre en œuvre le programme sont financés et subventionnés dans le but d'augmenter leur efficacité.

Afin de rendre compte des résultats générés par le programme, un suivi régulier des DE est mis en place. Ce suivi consiste en la publication d'un rapport hebdomadaire sur le site internet de « Dote Unica Lavoro » contenant, d'une part, les informations relatives aux résultats générés par le programme lui-même (statistiques sur le nombre d'insérés, budgets alloués, niveaux d'aides octroyées,...). D'autre part, il renseigne les résultats relatifs aux DE, notamment le nombre d'insérés à l'aide du programme ou encore des statistiques sur la répartition des insérés par province lombarde, par domaine d'activité, par profil académique,...

## iii. Lien avec l'étude

Les résultats encourageants obtenus par le programme (résultats dus à l'approche spécifique du DE ainsi qu'au modèle de financement des services concernés) suscitent une réflexion quant à la mise en place d'un tel système au Luxembourg. Si le programme semble efficace et pratique, tout en s'adressant à un grand nombre de demandeurs d'emploi (DE), son approche très globale peut ne pas être adaptée au marché luxembourgeois. Les organismes de réinsertion (OR) au Luxembourg proposent des orientations très variées et sont davantage axés sur un accompagnement individuel et personnalisé. Ce qui n'est pas le cas du programme « Dote Unica Lavoro ». Ce dernier classe les DE dans quatre grandes catégories sans tenir compte de leurs spécialités et des potentielles compétences spécifiques qu'il pourrait être intéressant de développer chez les DE.

---

<sup>22</sup> Chiffre au 30/07/2014

En revanche, l'aspect collaboratif du programme pourrait bien inspirer le secteur de la réinsertion au Luxembourg. Il s'agirait de permettre un échange entre les OR et les services publics de l'emploi (SPE) dans le but de regrouper les DE ayant des profils et des besoins similaires, et ce, afin de leur proposer un accompagnement et une assistance communes.

## 2.4. LES RÉSEAUX SOCIAUX DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

### i. Description

Les réseaux sociaux professionnels sont des plateformes apparues au début des années 2000 et dotées de fonctionnalités d'interaction, permettant d'effectuer du « réseautage », de rechercher un emploi ou de recruter et de faire partie de groupes de discussions thématiques. Ces réseaux sont un moyen de plus en plus utilisé pour la recherche d'emploi. Ils offrent aux membres ayant adhéré au réseau, de nombreuses possibilités d'interaction avec les autres membres de la communauté. Par ce biais, un demandeur d'emploi (DE) peut, par exemple, se positionner sur le marché de la demande en évaluant son profil à l'aide d'outils mis à disposition par le site internet et se tourner vers un grand nombre de secteurs et de domaines professionnels différents.

Un membre à la recherche d'emploi peut se créer un réseau de professionnels, d'anciens collègues, de futurs employeurs ou encore d'intermédiaires qui peuvent l'orienter vers une opportunité professionnelle. La couverture internationale de certains de ces réseaux permet d'accéder à des offres de postes publiées dans le monde entier et en rapport avec des thématiques - ou issues de domaines professionnels ciblés.

### ii. Résultats

Rencontrant un succès grandissant auprès des internautes de tout âge et étant à la quête d'une personnalité professionnelle individuelle, ces réseaux sociaux cherchent à constamment développer leur activité, à augmenter leur présence sur internet et à comptabiliser de plus en plus de membres. À cet égard, l'innovation est le mot-clé. Ces sites étant sujets à une forte concurrence entre eux, recherchent la fonctionnalité qui puisse faire preuve d'originalité et attirer de nouveaux membres. Le but étant d'entretenir et d'élargir le réseau en l'internationalisant et, donc, en adoptant tant une approche globale que différenciée par rapport aux différents marchés-cibles.

Les résultats en termes de réseaux sociaux professionnels sont très encourageants puisque les réseaux grandissent et les innovations sur ces sites augmentent. En effet, non seulement des individus, des professionnels et des demandeurs d'emploi (DE) peuvent devenir membre de ces plateformes, mais les entreprises-mêmes peuvent le devenir à part entière et se voient souvent dédier une page « de profil » sur laquelle ils ont la possibilité de se présenter, de se faire connaître en s'adressant à un public-cible. Par ce biais, de plus en plus d'employeurs y publient leurs offres d'emploi avant même de passer par les moyens conventionnels (annonces dans les journaux, presse spécialisée, service de recrutement,...) puisqu'ils y ont la possibilité de cibler le public destinataire des offres et d'augmenter leurs chances de trouver rapidement un profil correspondant.

### iii. Lien avec l'étude

Les réseaux sociaux professionnels représentent aujourd'hui un moyen de prendre soi-même sa carrière professionnelle en main. Plus encore, ils s'avèrent indispensables à une recherche d'emploi complète et approfondie notamment au vu du nombre élevé d'employeurs qui privilégient ce moyen de recrutement<sup>23</sup>. En effet, ce moyen de recrutement permet aux employeurs d'obtenir en temps direct des informations sur le candidat qui postule au poste ainsi que d'avoir un premier aperçu de sa personnalité et de ses compétences. Plusieurs critères peuvent ressortir à travers son « profil » et peuvent s'avérer positifs ou, au contraire, éliminatoires pour le candidat. Cela concerne, par exemple, les compétences rédactionnelles (la bonne/mauvaise maîtrise de l'orthographe,...), les traits caractériels (forces/faiblesses mises en avant,...) et les préférences personnelles (la pratique de sports, hobbies,...), ou encore les opinions politiques et religieuses. Par conséquent, les DE n'ayant pas de connaissance pointue du marché de l'emploi et des attentes des employeurs pourraient avoir besoin de conseils et de formations en la matière. Pourquoi ne pas suggérer aux professionnels du secteur de la réinsertion socio-professionnelle d'accompagner les DE dans la création de leur profil ou dans leurs candidatures via des réseaux sociaux professionnels ?

Plus généralement, il est important de comprendre l'influence que peuvent avoir les réseaux sociaux sur les métiers et les compétences des acteurs du secteur de la réinsertion socio-professionnelle. Il paraissait également pertinent de rendre compte des potentiels impacts des réseaux sociaux et notamment professionnels sur un organisme de réinsertion (OR) et sur un DE. Ces thématiques ont fait l'objet de discussions avec les représentants des OR lors des entretiens menés. Les résultats de cette analyse sont à retrouver sous la partie II du présent rapport « *L'enquête auprès des organismes de réinsertion (OR)* ».

## 2.5. PROGRAMME BNF DE L'UNIVERSITÉ DE BERNE (SUISSE)

### i. Description

BNF (Biomedizin, Naturwissenschaft, Forschung)<sup>24</sup> est un programme suisse ayant pour but de favoriser l'intégration et la réintégration socio-professionnelle de demandeurs d'emplois (DE) hautement qualifiés<sup>25</sup> et de tout âge. Rattachée à l'université de Berne, cette mesure nationale du marché du travail est financée par le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO). Il s'agit d'offrir aux demandeurs d'emploi (DE) des conseils personnalisés ainsi que la possibilité de participer directement à un projet réel du marché du travail suisse dans des secteurs touchant à la biomédecine et aux sciences connexes, à la santé et à la recherche pour une durée de trois à six mois. En outre, les DE bénéficient d'une offre intégrée de formations continues et de coaching individuel.

---

<sup>23</sup> Selon une étude réalisée en 2013 par la société Jobvite, acteur majeur dans les annonces de postes vacants, 94% des employeurs utilisent les réseaux sociaux dans leur processus d'embauche.

<sup>24</sup> Propos adapté de la source suivante : [http://www.bnf.ch/?view=lang\\_fr](http://www.bnf.ch/?view=lang_fr) et [http://www.bnf.ch/public/pdf/PL\\_Mappe\\_stageProf\\_A4.pdf?PHPSESSID=a3470412dc99b9deb627ec723bd3573c](http://www.bnf.ch/public/pdf/PL_Mappe_stageProf_A4.pdf?PHPSESSID=a3470412dc99b9deb627ec723bd3573c)

<sup>25</sup> « Hautement qualifié » est un critère faisant référence à des personnes de tout âge diplômées des hautes écoles et hautes écoles spécialisées, ainsi qu'aux personnes de formation technique spécialisée (p.ex. laborantins et techniciens).

Afin de pouvoir bénéficier de ces offres, le demandeur d'emploi doit être inscrit auprès d'un organisme de recrutement et bénéficier de suffisamment d'indemnités. En déposant une candidature auprès de BNF, un DE a la possibilité d'être intégré à une équipe gérant un projet dans le secteur public ou privé. Il a le choix parmi une large palette d'offres d'excellente qualité (une centaine de projets en Suisse) notamment dans de grandes institutions nationales ou internationales. BNF se décline en trois variantes :

- projets au sein d'organisations à but non lucratif ou dans l'administration publique et la recherche ;
- projets dans l'économie privée (stages professionnels) ;
- projets destinés aux psychologues.

Les demandeurs d'emploi (DE) qui présentent une situation compliquée notamment des domaines de candidature peu clairs, des diplômes étrangers n'étant pas (encore) reconnus en Suisse etc., peuvent, dans un premier temps, participer au programme BNFstart. Ce programme leur permet de profiter d'un coaching individuel ainsi que de cours d'entretiens et de conseils pendant leur recherche d'un projet. Les DE peuvent alors suivre des formations en stratégie de candidature et de planification de carrière, en gestion des compétences sociales et personnelles, en informatique ou encore en amélioration des compétences professionnelles.

## ii. Résultats

En 2013, un total de 691 personnes a participé au programme BNF dont 70 % affirment avoir trouvé un emploi à l'issue de cette expérience. Afin d'obtenir ces informations et de pouvoir évaluer la pertinence et la réussite de ce programme, un formulaire de satisfaction est envoyé aux participants trois mois après la fin de leur expérience avec BNF, dans le but de récolter leurs opinions. Les statistiques du programme enregistrent généralement des évolutions positives entre 2010 et 2013. Elles livrent également d'importantes informations au sujet des participants comme, par exemple, le fait qu'ils sont en moyenne âgés de 37 ans et qu'ils participent au programme pour une durée moyenne de 4,6 mois.

## iii. Lien avec l'étude

Comme l'a noté la CGFP, certains des demandeurs d'emploi (DE) au Luxembourg sont hautement qualifiés mais sont défavorisés sur le marché de l'emploi par une inaptitude physique, une indisponibilité temporaire ou par d'autres aléas de la vie ou du secteur professionnel. Dans ce contexte, un tel programme prend tout son sens. Il pourrait être mis en place à l'échelle du Luxembourg comme à celle de la Grande Région et permettre à un grand nombre de ces DE d'être réinsérés au sein d'une structure ou dans un parcours professionnel à la hauteur de leur formation et, surtout, de leurs compétences et capacités socio-professionnelles.

## 2.6. DE L'ÉCOLE AU MONDE DU TRAVAIL (EUROPE)

### i. Description

McKinsey & Company a réalisé une étude « Education to employment: Getting Europe's youth into work » visant à comprendre les causes de la hausse du chômage chez les jeunes en Europe et à pouvoir adresser des solutions adéquates. Cette étude s'est concentrée sur les quatre questions suivantes :

1. Le chômage des jeunes en Europe est-il dû au manque de postes à pourvoir, au manque de compétences de jeunes ou bien au manque de coordination ?
2. Quels sont les obstacles auxquels font face les jeunes dans leur parcours d'insertion professionnelle ?
3. Quels sont les groupes de jeunes et d'employeurs qui présentent des difficultés face à l'emploi ?
4. Quelles sont les solutions qui permettraient de résoudre la problématique du chômage des jeunes ?

Pour répondre à ces différentes questions, McKinsey & Company a interrogé un panel de 5 300 jeunes, 2 600 employeurs et 700 prestataires de l'enseignement post-secondaire dans huit pays de l'UE abritant à eux tous près de 73 % des 5,6 millions de jeunes chômeurs en Europe. Ces pays sont la France, l'Allemagne, la Grèce, l'Italie, le Portugal, l'Espagne, la Suède et le Royaume-Uni.

### ii. Résultats

Cette étude a révélé qu'une des raisons du chômage des jeunes était bien le manque de postes à pourvoir. Or, d'autres raisons viennent s'y ajouter et pèsent également dans cette problématique. Selon McKinsey & Company la jeunesse doit faire face à trois principales difficultés :

- **L'enseignement supérieur national au détriment de l'étranger**

L'inscription dans l'enseignement supérieur étranger, public ou privé, est considérée comme étant coûteuse. Alors que les frais liés à l'inscription sont parfois compensés ou subventionnés par des organismes étatiques chargés de l'éducation (c'est le cas du Cedics au Luxembourg), ils peuvent influencer les orientations académiques des jeunes bacheliers. Opter pour une formation à l'étranger requiert souvent de disposer de moyens suffisants pour pouvoir se loger et subvenir à ses besoins de manière indépendante dans des villes/pays où le coût de la vie peut s'avérer élevé. Par conséquent, beaucoup de jeunes préfèrent rester domiciliés auprès de leurs parents au Luxembourg. Si cette solution permet de résoudre le problème financier, elle peut, en revanche, être à l'origine d'une formation inadaptée du jeune qui, au lieu de suivre ses ambitions, opte pour une des formations lui étant accessibles au Luxembourg.

---

<sup>26</sup> [http://www.mckinsey.de/sites/mck\\_files/files/a4e2e\\_2014.pdf](http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/a4e2e_2014.pdf)

- **L'école ne prépare pas suffisamment à la vie active**

Selon les employeurs interrogés, l'école ne préparerait pas assez un jeune bachelier à l'insertion professionnelle. Cela est davantage le cas au Luxembourg où ce sujet est débattu depuis plusieurs années. En 2014, la Commission européenne (CE) a réitéré ses inquiétudes face au chômage élevé des jeunes luxembourgeois<sup>27</sup>. Au total, 14,1 % des 15-24 ans sont sans emploi ni perspectives et doivent faire face à un manque de connaissances linguistiques et un déficit de formations. Davantage d'investissement dans la formation linguistique pourrait rétablir la situation. A cet égard, la CE salue<sup>28</sup> la mesure nationale « la garantie jeunesse » qui a été lancée en juin 2014 et qui vise à offrir aux moins de 25 ans des perspectives sur le marché du travail dans un délai maximal de quatre mois. En 2014 également, le ministre luxembourgeois de l'Education avait confirmé que les sessions d'orientation professionnelle offertes dans la moitié des écoles secondaires étaient encore trop diffuses et pas assez poussées<sup>29</sup>. Le gouvernement annonçait alors vouloir créer un cadre juridique à l'orientation des jeunes ou encore réformer le Modulaire qui vise à permettre aux jeunes de trouver rapidement un poste d'apprentissage. Enfin, un rapport de l'ONU<sup>30</sup> stipulait déjà en février 2012, que l'école préparait mal à la vie active.

- **Les jeunes sont les plus défavorisés du monde du travail**

Avec les difficultés apparues dans le cadre de la crise économique et financière et le taux de chômage grandissant, les jeunes s'avèrent être les éléments du monde du travail les plus défavorisés. En effet, ils sont souvent les derniers à être employés, soi-disant par manque de qualification, les premiers à être licenciés, soi-disant par manque d'ancienneté et donc d'ancrage, et les moins bien rémunérés, par cumul des deux points précédents. Ceci semble correspondre à un cercle vicieux du « jeune dans le monde du travail », qui, malgré des formations complémentaires, a des difficultés à trouver un emploi. Les employeurs semblent, d'après les jeunes questionnés, demander à la fois une solide formation académique, une expérience professionnelle et pour des rémunérations a priori peu élevées. Ici à nouveau, la bonne formation et les bonnes compétences s'avèrent malgré tout essentielles, à défaut d'être suffisantes, aux jeunes demandeurs d'emploi (DE).

---

<sup>27</sup> <http://www.lessentiel.lu/fr/news/luxembourg/story/10539835>

<sup>28</sup> *ibid*

<sup>29</sup> <http://www.lessentiel.lu/fr/news/luxembourg/story/11772444>

<sup>30</sup> <http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=41150&Cr=unemployment&Cr1=#.VMoHbE05CM8>

En outre, McKinsey & Company a formulé des recommandations afin de contrer les difficultés susmentionnées. Le gouvernement pourrait par exemple :

- revoir certains aspects conceptuels des cours secondaires ;
- davantage préparer les jeunes bacheliers au marché de l'emploi en leur proposant des cours spécialisés ;
- davantage encourager les jeunes bacheliers à suivre une formation académique à l'étranger et, pour cela, les soutenir moralement et financièrement.

### iii. Lien avec l'étude

Notant que le chômage des jeunes au Luxembourg est élevé et qu'il est en augmentation constante, les programmes spécifiques adressés aux jeunes représentent également une priorité pour le Luxembourg. Le programme « Garantie Jeunesse » (cf. supra) pourrait être complété par d'autres programmes ayant comme objectif de préparer les jeunes et de les suivre sur leur parcours d'insertion professionnelle, par exemple, en les orientant vers des secteurs d'avenir et porteurs d'emploi.

## II. L'ENQUÊTE AUPRÈS DES ORGANISMES DE RÉINSERTION (OR)

Cette étape du projet intervient après une première phase d'analyse et de contextualisation qui a permis de préparer les entretiens et l'atelier de restitution (cf. infra). Pour rappel, le projet d'enquête sur les compétences des professionnels du secteur de la réinsertion professionnelle au Luxembourg a pour objectif de bien comprendre la situation actuelle du secteur et d'en définir les besoins futurs. Pour ce faire, il s'agit d'identifier les fonctions et les métiers qui permettent aux organismes de fonctionner au mieux, pour ensuite en déduire les formations qui permettraient de doter les accompagnateurs des DE des compétences requises. A cet égard, une enquête auprès des acteurs concernés permet d'obtenir justement ces informations recherchées.

L'étape de l'enquête a pris la forme d'entretiens qui ont été menés auprès des acteurs du panel. Ces entretiens ont eu pour objectif de collecter des informations sur le fonctionnement des organismes de réinsertion socio-professionnelle (OR) au sujet :

- des métiers nécessaires/requis ;
- des compétences requises pour exercer ces différents métiers ;
- des formations utiles au développement de ces compétences.

Dans un premier temps, les participants à l'enquête, issus de divers OR ont reçu le guide d'entretien spécialement préparé pour les entretiens. Celui-ci leur a permis, au préalable, de prendre connaissance des questions et sujets abordés durant les entretiens et de s'y préparer au mieux. Le guide d'entretien d'une vingtaine de pages contenait :

- une présentation de l'étude en cours et des objectifs poursuivis et ;
- des questions sur l'identification des métiers, des compétences requises, ainsi que sur les formations dont a besoin le secteur de la réinsertion.

Dans un second temps, l'équipe-projet a mené les entretiens individuels avec les participants (ci-après les « panéliste(s) » ou les « acteur(s) questionné(s) ») en se basant sur les guides d'entretien que les mêmes participants avaient pré-remplis et renvoyés à l'équipe-projet. Le but de ces entretiens était d'approfondir et de préciser davantage les réponses formulées au préalable : ils ont ainsi permis d'identifier les lacunes et les besoins du secteur sur base d'avis inhérents à l'expérience et à l'expertise de chacun des panélistes.

### 1. NOTRE DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

La méthodologie employée dans le cadre de cette étape s'est articulée en deux phases :

- Le développement d'un guide d'entretien (1.1.)
- L'atelier d'introduction (1.2.)
- La réalisation des entretiens (1.3.)



## 1.1. LE DÉVELOPPEMENT D'UN GUIDE D'ENTRETIEN

Soumettre au préalable le guide d'entretien aux participants s'est avéré essentiel pour plusieurs raisons. D'une part, il a permis au panéliste de préparer de manière indépendante ses réponses aux questions posées ainsi que de se préparer lui-même à l'entretien. D'autre part, le guide a permis à l'équipe-projet de récolter un grand nombre d'informations afin de préparer les questions qui ont été approfondies durant l'entretien.

Puisque l'objectif était de réaliser un guide d'entretien qui soit adapté aux exigences de l'étude menée, le choix a porté sur le développement d'un guide semi-structuré comprenant des questions aussi bien ouvertes que fermées. Cela a permis de disposer d'un guide à double-utilité, celle de questionnaire individuel et unilatéral, et celle de fil conducteur durant les entretiens. Après une première partie introductive permettant à l'organisme concerné de se présenter, le guide d'entretien a couvert les quatre principales thématiques ci-dessous en posant un certain nombre de questions concernant la structure de l'organisme interrogé :

### **Les métiers** incluant des questions relatives

- aux métiers existants au sein de l'organisme ;
- à la trajectoire professionnelle de l'accompagnateur ;
- aux métiers cibles de l'organisme, c'est-à-dire les titres d'emplois considérés comme utiles pour l'organisation et qu'il serait souhaitable de voir intégrés à leur structure.

### **Les compétences** incluant des questions relatives

- aux compétences existantes et souhaitables au sein de l'organisme ;
- aux activités centrales d'accompagnement (c'est-à-dire les activités incontournables de l'acteur/de l'accompagnateur) ainsi qu'en matière de savoir-être et savoir-faire ;
- à la méthodologie utilisée ;
- aux outils d'accompagnement ;
- à la formation du personnel.

### **Les formations** incluant des questions relatives

- aux formations existantes et souhaitables au sein de l'organisme ;
- à la réalité des formations à destination du personnel de l'organisme notamment en matière de fréquence et de besoins ;
- à la forme que prennent les formations existantes ou que pourraient prendre les formations souhaitées à destination du personnel.

### **Les suggestions/Innovations** en matière de...

- pratiques d'accompagnement, d'activités, de métiers, de profils, de méthodologies et d'outils dans le secteur de la réinsertion socio-professionnelle ;
- compétences d'une part et de formation du personnel du secteur d'autre part.

Le guide a été transmis aux participants par voie électronique. Afin de faciliter la comptabilisation, la comparaison et l'analyse des informations récoltées, il leur a été demandé de dûment remplir le questionnaire et de le renvoyer à l'équipe-projet de la même manière, à savoir par courrier électronique, avant les entretiens planifiés. Une fois tous les questionnaires revenus, l'équipe-projet a pu procéder à la seconde étape méthodologique de l'étude, celle des entretiens.

## 1.2. L'ATELIER D'INTRODUCTION

Afin de préparer au mieux l'étude et dans une logique collaborative, l'équipe-projet a choisi d'animer un atelier d'introduction de l'étude avec l'ensemble des organismes participants potentiels.

Cet atelier a eu pour objectifs de :

- Présenter les acteurs du projet
- Expliciter les objectifs du projet concernant l'identification des métiers et compétences dans le secteur de la réinsertion socio-professionnelle, dans le cadre de l'observatoire des compétences
- Présenter les différentes étapes de la démarche (ainsi que le planning prévisionnel associé), en leur présentant notamment et de manière détaillée le guide d'entretien élaboré pour qu'ils puissent se rendre compte du contenu précis des informations nécessaires pour l'étude
- Expliquer les contributions et collaborations souhaitées des OR dans le cadre de l'étude, à chaque étape du projet

Cet atelier d'introduction a permis de communiquer les objectifs et les étapes du projet à l'ensemble des parties prenantes en une seule fois et de répondre à leurs questions. Il a permis également de se positionner dans une démarche d'échange constructif et de collaboration avec les OR, base du fonctionnement du projet.

## 1.3. LA RÉALISATION DES ENTRETIENS

Les dates des entretiens ont été convenues au préalable et individuellement entre l'IUIL, EY et les panélistes. Pour assurer la qualité des données collectées, des représentants de l'IUIL et d'EY ont assisté à l'intégralité des entretiens.

Ces entretiens avaient comme but premier d'approfondir les réponses formulées dans les guides d'entretien. Pour ce faire, l'équipe-projet a préparé des questions complémentaires sur base des informations fournies par le panéliste et les a posées au panéliste questionné de manière individuelle. Car, souvent, les réponses formulées par écrit étaient intéressantes et pertinentes mais pas suffisamment détaillées. Ainsi, l'équipe-projet a d'abord pu tirer un nombre important d'informations de la part des acteurs du secteur de la réinsertion socio-professionnelle pour ensuite se focaliser sur l'analyse de ces informations. A cet égard, la liste de quatre sujets-clés (cf. supra) a permis de ne pas dévier de la thématique-phare de l'étude portant sur les métiers et les compétences du secteur de la réinsertion professionnelle. Ci-après, quelques précisions au sujet des questions figurant dans le guide d'entretien.

### a. Les métiers

Afin de renseigner et de décrire les métiers existants au sein de son organisme, l'acteur questionné a pu remplir un tableau de manière non-exhaustive dans lequel il a pu décrire plus précisément les rôles et les responsabilités attribués. Dans le but de rendre compte au mieux des métiers existants au sein des OR questionnés, ces derniers pouvaient, s'ils le souhaitaient, faire parvenir à l'équipe-projet des fiches de postes et/ou des profils de compétences, ou encore des exemples d'annonces de recrutement. Des questions complémentaires visaient à identifier quels étaient les métiers qui pourraient/devraient évoluer afin de répondre aux besoins de l'OR.

## b. Les compétences requises

Les questions relatives aux compétences portaient sur :

- **les activités centrales d'accompagnement** à savoir :
  - l'identification des métiers « cœur de métier » et
  - l'identification de ce que l'accompagnateur fait pour accompagner le demandeur d'emploi (DE), ce qu'il lui fait faire et quelles compétences l'accompagnateur mobilise à son égard ;
- **les tâches connexes/additionnelles** et les compétences existantes (réalisées) ou souhaitées (à réaliser) au sein de l'organisme ;
- **la méthodologie** et plus précisément les outils d'accompagnement nécessités par chacun des métiers au sein de l'organisme. Cela sous-entend l'ensemble des mesures, dispositifs, logiciels et procédures destinés à l'accompagnement des DE dans leur processus de réinsertion ;
- **les profils et compétences recherchés** dans le cadre du recrutement ainsi que les critères de sélection.

## c. Les formations nécessaires pour les acteurs

Les questions relatives aux formations portaient sur :

- **La description des formations existantes.** L'objectif était de :
  - connaître les types de formation, les thèmes abordés, l'articulation entre ces formations et la réalité du travail quotidien ;
  - comprendre par quels moyens les OR analysent les besoins et les modalités pratiques (stratégies, objectifs).
- **La description des habitudes d'organisation du personnel** en matière de formation. Pour cela, les panélistes ont pu renseigner :
  - la répartition du temps et la langue de formation ;
  - le détail des organismes partenaires et les formes sous lesquelles se présentent les formations.
- **Les formations souhaitées :**
  - celles qui existent mais que l'OR souhaiterait améliorer ou faire évoluer ;
  - celles qui n'existent pas et que l'OR souhaiterait développer.

## d. Les innovations, suggestions et grandes lacunes du secteur

Cette partie visait à obtenir une vision globale au sujet des innovations et de ce que cela signifie pour un professionnel du secteur. Les OR ont pu évoquer :

- **les contraintes** rencontrées et freinant l'innovation ;
- **les partenaires** avec lesquels ils travaillent sur la réalisation d'activités ;
- **les initiatives** d'insertion socio-professionnelle innovantes au Luxembourg ou à l'étranger pouvant servir de support ;
- **les métiers, pratiques et compétences** représentant une innovation ;
- **les réseaux sociaux** et/ou **nouvelles technologies** pouvant impacter les métiers énoncés ;
- **les éléments externes** exerçant une influence sur les pratiques et la formation du personnel.

## 2. COMPTABILISATION DE L'ENQUÊTE

A l'issue des entretiens, l'intégralité des informations obtenues par écrit et par oral ont été analysées. D'abord, les réponses formulées au sujet des métiers ont fait l'objet d'un tri qui a permis d'identifier les métiers les plus récurrents et ceux qui paraissent être indispensables à l'exercice d'un OR. Puis, les compétences identifiées à travers l'enquête ont été classées. Leur libellé a été normalisé ce qui a permis de les associer à un métier. Les informations ainsi obtenues au sujet des métiers et des compétences ont ensuite été répertoriées dans deux référentiels, l'un pour les métiers et l'autre pour les compétences. Enfin, les formations, les suggestions et les innovations citées ont elles aussi été analysées.

### 2.1. LES MÉTIERS IDENTIFIÉS

Pour chaque métier identifié, un libellé normalisé est proposé (colonne gauche) tout en ajoutant les principales autres appellations apparues pendant l'enquête et qui renvoient au même métier (colonne droite). Cette étape s'est avérée complexe pour l'équipe chargée de l'analyse des informations collectées pour des raisons très spécifiques au secteur de la réinsertion socio-professionnelle : les structures et organismes qui composent ce secteur sont principalement des OR de petite taille n'employant, pour la plupart d'entre eux, qu'un nombre très limité de personnes. Par conséquent, ces dernières sont amenées à couvrir plusieurs métiers à la fois. Il a donc été nécessaire de séparer et de distinguer les différents métiers identifiés avant de les classer.

L'équipe-projet a procédé à un tri des métiers en se basant sur ceux qui étaient spécifiques au secteur de la réinsertion socio-professionnelle. Raison pour laquelle des métiers tels que comptable ou secrétaire n'ont pas été retenus, bien qu'ils aient été identifiés par les panélistes comme étant des métiers existants au sein de leurs organismes.

Le tableau ci-dessous (Tableau 5) liste les métiers identifiés par les acteurs du secteur de la réinsertion socio-professionnelle rencontrés (à savoir les panélistes). Ils représentent les métiers présents au sein des organismes et exercés par les acteurs du secteur. Plus particulièrement, les quatre premiers métiers listés correspondent à ceux qui se trouvent au cœur du dispositif déployé par les organismes de réinsertion socio-professionnelle. Ces métiers sont identifiés comme étant ceux touchant le plus aux demandeurs d'emploi (DE) et comme étant leurs interlocuteurs de premier choix.

<b>LIBELLÉS NORMALISÉS PROPOSÉS</b>	<b>AUTRES APPELLATIONS UTILISÉES PAR LES PANÉLISTES</b>
<b>Conseiller/Conseillère en emploi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseiller en réinsertion socio-professionnelle</li> <li>• Conseiller socio-professionnel</li> <li>• Job Coach</li> <li>• Consultant</li> </ul>
<b>Accompagnateur/ Accompagnatrice socio-pédagogique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistant social</li> <li>• Accompagnateur socio-professionnel</li> <li>• Suivi socio-professionnel</li> <li>• Agent social</li> </ul>
<b>Formateur/Formatrice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formateur technique</li> <li>• Formateur social</li> </ul>
<b>Encadrant(e) technique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinateur encadrant technique</li> <li>• Chef d'équipe technique</li> <li>• Assistant technique</li> <li>• Employé technique</li> </ul>
<b>« Représentant »</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseiller relation externe</li> <li>• Conseiller relations entreprises</li> <li>• Conseiller relations employeurs</li> <li>• Business developer</li> <li>• Network developer</li> <li>• Commercial</li> </ul>
<b>Coordinateur / Coordinatrice général(e)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable</li> <li>• Directeur</li> <li>• Directeur général</li> <li>• Responsable d'unité</li> <li>• Coordinateur du site</li> <li>• Chef du site</li> </ul>
<b>Coordinateur / Coordinatrice de projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de projets</li> <li>• Chef de projets</li> </ul>
<b>Juriste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseiller juridique</li> <li>• Juriste d'entreprise</li> <li>• Juriste social</li> </ul>
<b>Psychologue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychologue de travail/social</li> </ul>
<b>Gestionnaire administratif(ve)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secrétaire comptable</li> <li>• Coordinateur administratif</li> <li>• Agent/Assistant administratif</li> <li>• Réceptionniste</li> </ul>
<b>Informaticien(ne)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technicien informatique</li> <li>• Technicien de support en informatique</li> <li>• Développeur informatique</li> </ul>
<b>Gestion de la qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualiticien</li> <li>• Responsable qualité</li> <li>• Chef de projet qualité</li> </ul>

*Tableau 5 : Les principaux métiers identifiés par les panélistes*

Outre ces métiers-là, les acteurs questionnés ont également cité d'autres métiers qu'ils souhaiteraient développer davantage au sein de leurs services ou intégrer s'ils devaient ne pas encore exister. Cela concerne notamment le métier de psychologue qui permettrait un meilleur encadrement des demandeurs d'emploi et du personnel ainsi qu'une meilleure compréhension des besoins individuels. Enfin, certains des acteurs ont laissé entendre qu'ils souhaitaient développer des métiers touchant aux domaines de la pédagogie et de l'éducation, ou les formations continues à destination du personnel de leur organisme.

## 2.2. LES COMPÉTENCES IDENTIFIÉES

Au vu du nombre important de compétences identifiées par les panélistes, la première étape pour l'équipe-projet a été celle de les regrouper et de les normaliser en identifiant des libellés communs. Ce « libellé normalisé » correspond à une dénomination commune attribuée à – et englobant – plusieurs des compétences citées. En effet, plusieurs compétences citées se référaient souvent à une seule et même compétence mais étaient décrites de manière différente.

Cette analyse a donc permis de regrouper des compétences similaires ou proches les unes des autres sous une même appellation et de les classer. Il a fallu les segmenter et les différencier pour pouvoir ensuite les attribuer aux métiers identifiés. Cinq grands groupes de compétences se sont dégagés de cette analyse :

- **les compétences personnelles** couvrent la capacité de gérer son comportement professionnel. Influencé par la personnalité et l'environnement personnel dans lequel une personne vit, le comportement doit être adapté à chaque situation rencontrée sur le lieu du travail ;
- **les compétences relationnelles** couvrent la capacité à créer et à gérer des relations professionnelles de bonne qualité et à valeur ajoutée (relation Win-Win) ;
- **les compétences pédagogiques** couvrent les capacités à transmettre, enseigner une compétence technique et à accompagner une personne dans son développement ;
- **les compétences techniques** couvrent l'ensemble des connaissances théoriques, professionnelles et/ou techniques nécessaires à la réalisation du travail de manière efficace et efficiente ;
- **les compétences managériales** sont liées à la capacité à gérer une équipe et un projet.

Sur base de ces cinq grands groupes d'appartenance, un tableau (Tableau 6) a été réalisé afin de mieux rendre compte des principales compétences citées par les panélistes à travers les entretiens et reliées à un groupe d'appartenance. Ainsi, chaque groupe d'appartenance (compétences personnelles, relationnelles,...) comprend une sélection de qualités et de compétences-clés qui le compose.

TYPE DE COMPÉTENCE	LISTE DE COMPÉTENCES AVEC LEUR LIBELLÉS NORMALISÉ
<b>Compétences personnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire preuve d'autonomie, être flexible</li> <li>• Être créatif</li> <li>• Être proactif et s'engager activement dans le travail</li> <li>• Appréhender les situations dans leur globalité</li> <li>• Être orienté résultats, parvenir à concentrer son attention, savoir multiplier ses tâches, être observateur</li> <li>• <i>Savoir s'adapter aux différentes situations sur un plan socio-culturel</i></li> <li>• Faire preuve de savoir-être professionnel, faire preuve de rigueur, avoir le sens du détail, être discipliné</li> <li>• Savoir gérer ses émotions, savoir gérer son stress</li> <li>• Être patient</li> </ul>
<b>Compétences relationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir écouter, avoir de l'empathie</li> <li>• <i>Savoir créer et nouer des partenariats, des relations professionnelles suivies et développer des relations sociales</i></li> <li>• Savoir créer une relation de confiance et adapter son discours à son interlocuteur</li> <li>• Identifier des possibilités de collaboration</li> <li>• Savoir travailler en équipe et collaborer, être agréable avec les autres</li> <li>• Savoir communiquer</li> <li>• Savoir animer une équipe / un groupe</li> </ul>
<b>Compétences pédagogiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre les apprenants en situation d'apprentissage et savoir animer des formations</li> <li>• Concevoir et mettre en œuvre des dispositifs d'apprentissage</li> <li>• Être capable de transmettre ses connaissances, du savoir et le sens des responsabilités</li> <li>• Savoir évaluer le niveau de compétence, analyser la situation professionnelle d'une personne</li> <li>• Connaître les formes d'interventions psychologiques et sociales par une approche systémique (accompagner et coacher une personne dans son développement personnel et savoir la confronter à la réalité)</li> <li>• Savoir gérer des situations critiques et savoir gérer des conflits</li> </ul>
<b>Compétences techniques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir des capacités rédactionnelles, d'analyse et de synthèse</li> <li>• Avoir des compétences linguistiques (DE, FR, LUX, etc.)</li> <li>• Savoir animer un entretien</li> <li>• Avoir des connaissances sectorielles du secteur de la réinsertion socio-professionnelle (assistant social, psychologie, etc.)</li> <li>• Avoir des compétences informatiques (outils bureautiques a minima)</li> <li>• <i>Avoir des compétences techniques fondamentales d'un métier (jardinage, électricité, etc.)</i></li> <li>• Avoir des techniques d'organisation de travail et des compétences méthodologiques et techniques (notamment liées au métier concerné)</li> </ul>
<b>Compétences managériales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer une équipe (planning, organisation, motivation, développement)</li> <li>• Assurer la gestion de projet</li> <li>• Assurer la gestion budgétaire</li> <li>• Assurer la gestion administrative</li> <li>• Assurer la gestion du personnel</li> <li>• Leadership / Prendre des décisions</li> <li>• Assurer un développement stratégique (gestion des priorités, développement de projets)</li> <li>• Assurer la gestion de la qualité</li> </ul>

**Tableau 6 : Référentiel des principales compétences identifiées par les panélistes**

<sup>31</sup> Liste non-exhaustive des compétences identifiées par les panélistes, synthétisée par l'équipe d'EY et affinée/complétée durant l'atelier de restitution du 11 décembre 2014

Toutes les compétences citées ont été départagées de manière arbitraire pour pouvoir créer le référentiel qui s'est voulu simple et avant tout pratique. Le départage est donc par nature discutable. Afin de comprendre comment cette liste de compétences précise et cohérente a pu être établie sur la base d'un certain nombre de compétences citées par les panélistes, trois compétences (en bleu dans le tableau) sont analysées ci-dessous. Leur origine ainsi que le cheminement de réflexion qui les a amenés à être formulées y est ainsi explicité :

- « **Savoir s'adapter aux différentes situations sur un plan socio-culturel** »

Ce libellé normalisé a été défini sur base de plusieurs compétences citées par les panélistes concernant la **capacité d'adaptation**. Plus particulièrement, les panélistes ont cité la nécessité de pouvoir s'adapter « à tout type de problématique », « à différentes situations », « à son public » ou encore la nécessité de « bien (se) présenter ». A l'issue d'un travail de synthèse réalisé par l'équipe en charge de l'étude, ces compétences ont été jugées cohérentes les unes avec les autres et regroupées sous un même libellé normalisé, lui-même attribué au groupe d'appartenance des **compétences personnelles**.

- « **Savoir créer et nouer des partenariats, des relations professionnelles suivies et développer des relations sociales** »

Ce libellé normalisé a été défini sur base de plusieurs compétences citées par les panélistes concernant la **capacité relationnelle**. Plus particulièrement, les panélistes ont cité la nécessité de savoir « développer des réseaux », de savoir « créer de bonnes relations avec les autorités ou les clients » ou encore de savoir « gérer l'accueil d'un public » et de « soutenir des clients ». Enfin, il apparaît également nécessaire d'avoir « un pouvoir de négociation », d'être « représentatif » et « diplomate ». À l'issue d'un travail de synthèse réalisé par l'équipe en charge de l'étude, ces compétences ont été jugées cohérentes les unes avec les autres et regroupées sous un même libellé normalisé, lui-même attribué au groupe d'appartenance des **compétences relationnelles**.

- « **Avoir des compétences techniques fondamentales d'un métier (jardinage, électricité, etc.)** »

Ce libellé normalisé a été défini sur base de plusieurs compétences citées par les panélistes concernant la **capacité technique**. Plus particulièrement, les panélistes ont par exemple cité la nécessité d'être « polyvalent », « physiquement résistant », « manuellement habile » et de savoir « organiser un chantier », « conduire une camionnette et manier l'outillage » et « appliquer les consignes de sécurité ». A l'issue d'un travail de synthèse réalisé par l'équipe en charge de l'étude, ces compétences ont été jugées cohérentes les unes avec les autres et regroupées sous un même libellé normalisé, celui ci-dessus, qui a été attribué au groupe d'appartenance des **compétences techniques**.



## 2.3. LES FORMATIONS IDENTIFIÉS

La troisième partie des questions du guide d'entretien était dédiée aux formations dont le personnel d'accompagnement peut bénéficier. Certains organismes considèrent les formations comme primordiales à leur activité. En effet, le développement des capacités des collaborateurs est un moyen efficace permettant de garantir le bon fonctionnement et le bon déroulement des activités de l'organisme. Afin de comprendre l'importance que les organismes du secteur de la réinsertion socio-professionnelle prêtent à la formation de leur personnel, plusieurs questions ont d'abord été posées sur la manière dont les organismes évaluent les besoins en formation, comment ces formations se traduisent et avec qui les organismes coopèrent à ce sujet.

### a. Analyse des besoins

Afin d'analyser leurs besoins, les organismes peuvent avoir recours à différents moyens de mesure qu'ils choisissent selon leurs préférences, leurs habitudes et leur mode opératoire. Ces moyens peuvent être :

- un système d'ingénierie de formation et de développement des compétences ;
- la création de plans de formation pour les différents services ou les collaborateurs-mêmes ;
- des réunions du personnel et des entretiens annuels de progrès ;
- des journées de renseignement, des journées pédagogiques ;
- des moyens au cas-par-cas et sur demande dans le cas où un collaborateur ou son supérieur justifie de la nécessité de suivre une formation en particulier.

### b. Langue de formation

La langue de formation dépend de chaque établissement. La parfaite maîtrise d'au moins une des trois langues du pays (français, allemand, luxembourgeois) est, selon les panélistes, quasi indispensable à l'exercice d'un métier dans le secteur de la réinsertion socio-professionnelle. Par conséquent, certains organismes laissent au collaborateur qui suit une formation le libre choix de la langue utilisée mais qui s'avèrera nécessairement être l'une des trois langues susmentionnées. Mais, il s'avère que la majorité des formations se tiennent en luxembourgeois. Certains organismes de réinsertion socio-professionnelle (OR) tiennent compte du profil du collaborateur pour déterminer la langue dans laquelle il devrait être formé et n'hésitent pas à proposer à leurs collaborateurs de suivre des formations à l'étranger, en France ou en Allemagne.

### c. Types d'organismes partenaires

Afin d'ajuster et d'améliorer les formations dont peuvent bénéficier les personnels d'accompagnement, les organismes de réinsertion socio-professionnelle (OR) peuvent, s'ils le souhaitent, travailler ou collaborer avec d'autres acteurs du secteur. Ces acteurs peuvent être issus du secteur privé comme du secteur public et peuvent exercer dans des domaines d'activités très variés et complémentaires avec ceux des organismes de la réinsertion socio-professionnelle. Si certains partenariats sont établis de fait ou de longue date, d'autres passent par une sélection à travers laquelle les OR choisissent leurs partenaires sur base de critères précis. Ces critères peuvent, par exemple, permettre de déterminer si les formations de l'un et de l'autre sont compatibles, ou si un partenariat est adapté et réalisable.

## d. Exemples de formation

A titre d'exemple, les formations peuvent être des :

- formations en gestion de projet ;
- formations en administration ;
- formations linguistiques ;
- formations en pédagogie.

## e. Comment la formation du personnel pourrait-elle être améliorée ?

A travers les réponses indiquées, deux principales lignes se sont dessinées. La première grande ligne concerne le partage du savoir à l'issue d'une formation. Cela sous-entend qu'une fois ayant bénéficié d'une formation, un collaborateur puisse dégager les grandes lignes pour, soit les faire connaître à ses collaborateurs ou à d'autres personnels de son organisme, soit les publier à des fins d'information au nom de l'organisme. La seconde grande ligne couvre la formation mutualisée entre les organismes. En effet, la participation à des formations dispensées ou organisées par des partenaires ou d'autres acteurs du secteur permettrait d'échanger sur des pratiques et d'améliorer la performance au sein du secteur de la réinsertion socio-professionnelle. Enfin, une augmentation du budget et du temps alloué aux formations pourrait contribuer à développer les formations et, par conséquent, les compétences des collaborateurs.

## 2.4. LES INNOVATIONS ET SUGGESTIONS IDENTIFIÉS

Cette quatrième partie est dédiée aux suggestions ainsi qu'aux activités et aux formations identifiées par les panélistes comme étant innovantes dans le secteur de la réinsertion socio-professionnelle. Les informations récoltées ont permis de distinguer les innovations en deux groupes : d'une part, les innovations pratiques et d'autre part, les innovations technologiques. Parmi les premières l'on mentionnera les contraintes renseignées par les panélistes ainsi que les modalités pratiques. La seconde partie se concentre sur les aspects technologiques des innovations pour le secteur de la réinsertion socio-professionnelle, à savoir la relation avec les réseaux sociaux et les éléments externes pouvant impacter les métiers des OR.

### a. Innovations pratiques

#### i. Contraintes

- **Contraintes budgétaires :**

Les contraintes budgétaires sont les contraintes le plus souvent rencontrées dans le secteur et qui entravent son développement. Les organismes qui sont de petites tailles ont souvent des structures internes trop transversales et qui peuvent être à l'origine d'un cumul ou d'une surcharge d'activités pour un personnel parfois trop limité en termes de compétences. Ne faisant souvent pas l'objet de financements externes ni de subventions, les OR ne peuvent pas se développer comme ils le souhaitent ni faire bénéficier leur personnel et leurs accompagnateurs des formations nécessaires/requises. Des solutions à ces contraintes pourraient se présenter sous la forme de mutualisation de certains métiers au niveau de plusieurs OR.

- **Contraintes de coordination au sein du secteur :**

Le secteur est fortement segmenté et les besoins très similaires au sein de la plupart des acteurs du secteur. Davantage de coopération sous forme de regroupements entre les différents acteurs du secteur et les autorités pourrait représenter un moyen efficace pour joindre les besoins professionnels aux besoins en innovation.

- **Contraintes liées aux restrictions et aux réglementations :**

Plusieurs OR mentionnent des contraintes liées à l'influence des autorités et aux restrictions dont ils font l'objet dans le cadre de leur activité. Ils souhaiteraient se voir dotés de davantage de flexibilité et voir davantage d'initiative émaner des services publics. Cela comprendrait une simplification de l'outil informatique mis à disposition du secteur de la réinsertion socio-professionnelle ainsi qu'une plus grande ouverture des moyens et des possibilités de recrutement pour un DE ou encore un accès plus simple aux offres d'emplois.

## ii. Partenaires/Initiatives

Afin d'augmenter l'efficacité et de développer toujours mieux le fonctionnement des équipes de réinsertion socio-professionnelle, les organismes font librement appel à des partenaires qui peuvent être issus de tous les secteurs et de tous les domaines. Ces choix sont réalisés de manière indépendante par les organismes et dépendent de leurs spécificités et priorités. Plus particulièrement, les organismes ayant participé à l'étude ont indiqué travailler avec plusieurs partenaires tels que des services d'orientation, de placement, de formation et de consultation, des associations locales, des entreprises privées ou publiques. En outre, ils ont souvent mentionné les institutions nationales comme étant des partenaires de travail ainsi que beaucoup de structures du domaine de la vie sociale, administrative, scolaire ou encore médicale.

## iii. Métiers qui présenteraient une innovation

Les métiers des Assurances et Services financiers (ASF), le conseil avec expérience économique, le coaching professionnel, les métiers du bâtiment et du jardinage ou encore ceux de l'informatique représenteraient une innovation à approfondir. Ce qui est novateur pour l'un pourra l'être pour l'autre également. L'intégralité des innovations identifiées doivent être prises en compte et analysées avant d'être éventuellement à l'origine d'un nouveau programme de formation dans le secteur. Selon certains panélistes, une innovation consisterait déjà à faire davantage interagir le théorique avec le pratique dans le cadre de la remise à l'emploi. Il s'agirait donc de faire évoluer la formation continue et de passer à un niveau supérieur en sollicitant davantage la mise en relation des aspects théorique et pratique avec les expériences professionnelles acquises.

## b. Innovations techniques

Les réseaux sociaux suscitent des avis très différents venant des professionnels du secteur. Les informations collectées à ce sujet indiquent que certains OR craignent une présence excessive sur les réseaux sociaux qui pourrait impacter négativement l'image qu'ils véhiculent auprès du public. Pour d'autres OR, en revanche, l'utilisation des réseaux sociaux représente un moyen et un outil efficaces pour amplifier la visibilité et la performance, notamment en matière de gain de temps ou d'organisation. De plus, l'implication dans les réseaux sociaux permet aux public ciblé par les OR (les jeunes, les DE, les partenaires,...) de suivre « en direct » les activités et les démarches de l'organisme tout en pouvant créer directement un échange.

### III. L'ATELIER DE RESTITUTION

L'atelier de travail est la dernière étape de l'enquête sur les compétences des professionnels du secteur de la réinsertion socio-professionnelle au Luxembourg. Elle intervient à l'issue de l'étude menée auprès des acteurs du secteur de la réinsertion socio-professionnelle et réalisée sous forme d'entretiens conduits individuellement avec les panélistes. L'équipe chargée de mener l'étude (« équipe-projet ») est ainsi parvenue à tirer un nombre important d'informations des entretiens afin de préparer au mieux l'étape suivante, celle du séminaire. Cet atelier s'est organisé en deux parties, une première a permis de présenter aux participants (ou « les panélistes ») les résultats de l'étude, avant qu'ils ne puissent échanger tous ensemble dans le cadre d'une activité de réflexion prospective.

Afin de rendre compte au mieux de l'organisation et des résultats obtenus de l'atelier de restitution, cette partie du rapport aborde les quatre principaux axes suivants : la méthodologie et le déroulement du séminaire (1) ; le processus de réinsertion socio-professionnelle (2) ; les fiches-métiers (3) et enfin la vision prospective du secteur de la réinsertion socio-professionnelle avec les enjeux et impacts identifiés (4).

#### 1. MÉTHODOLOGIE ET DÉROULEMENT DU SÉMINAIRE

##### 1.1. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

La première démarche entreprise dans le cadre de l'atelier a été celle de transmettre aux panélistes ayant confirmé leur participation à l'atelier de restitution un document intermédiaire de travail pour leur permettre de s'y préparer au mieux. Ainsi, les participants ont pu prendre connaissance d'un document préparatoire présentant les résultats produits par la synthèse des informations issues des entretiens. Il contenait d'une part la description du référentiel de compétences et d'autre part la présentation des métiers-types identifiés et complétés par une fiche métier-type. Son objectif était de servir de base à l'atelier de restitution du 11 décembre 2014 en permettant aux Organismes de réinsertion (ci-après « OR ») de prendre connaissance du détail des fiches métiers-types et de pouvoir, si nécessaire, réagir à ce sujet durant la session prospective de l'atelier de restitution.

La synthèse des informations issues des entretiens (métiers-phares, compétences-clés, formations, suggestions et innovations) a été discutée. Cet échange entre les panélistes et les représentants de l'IUIL et d'EY s'est avéré nécessaire à la consolidation et à la validation de ces informations. Lors de la présentation des résultats couvrant la première partie de l'atelier de travail, les participants ont d'abord pu échanger au sujet des résultats présentés avant d'approfondir le sujet des fiches métiers et du processus de réinsertion socio-professionnelle.

Dans une seconde partie de l'atelier de travail, une session de réflexion prospective a été animée. Les représentants de l'équipe-projet souhaitaient organiser cet atelier dans le but d'amener les panélistes à réfléchir à plusieurs sujets et à approfondir certaines informations recueillies dans l'étape précédente. Pour que les panélistes puissent échanger plus aisément et aborder davantage de sujets, ils ont été divisés en deux groupes de travail dans le but de favoriser l'échange et la réflexion prospective autour de sujets prédéfinis. La méthodologie employée par l'équipe-projet dans le cadre de ce séminaire comprenait enfin la réalisation d'une synthèse finale sur ce que les panélistes ont identifié comme étant les futurs enjeux du secteur et leurs impacts sur les métiers et les compétences.

## 1.2. DÉROULEMENT DE L'ATELIER DE RESITUTION

Après un tour de table ayant permis aux panélistes de se présenter, eux et leur organisme respectif, les représentants de l'IUIL et d'EY ont présenté l'atelier de restitution et son programme. Celui-ci comprenait différentes sessions dans le but de pouvoir aborder plusieurs axes au cours de la journée. Au total, quatre grands axes ont couvert cette journée d'atelier :

- **L'échange sur les métiers** (voir la partie 3)  
L'atelier a débuté par la présentation des résultats de l'enquête sur les acteurs du secteur de la réinsertion socio-professionnelle. Puis, les participants ont discuté et échangé au sujet des métiers (les activités couvertes, les compétences correspondantes...) et des compétences identifiées à travers l'étude. Pour rappel : les panélistes ayant confirmé leur participation à l'atelier de restitution avaient reçu auparavant et par courrier électronique les fiches des métiers-types réalisées pour qu'ils puissent se préparer à cette session.
- **La présentation du processus de réinsertion** (voir la partie 2)  
Une deuxième étape a permis à l'équipe -projet de présenter le processus sous forme d'un schéma. Cette cartographie n'a pas été transmise aux panélistes au préalable car elle a été élaborée uniquement dans le but de servir de support d'analyse des métiers au sein des OR.
- **Echange et session de réflexion prospective** (voir la partie 4)  
Pour réaliser cette séance, les panélistes ont été répartis en deux groupes de travail afin de favoriser un échange prospectif et ouvert au sujet des thématiques prédéfinies qui ont abordé :
  - les enjeux auxquels le secteur devra faire face dans l'avenir ;
  - l'impact de ces enjeux sur les métiers et les compétences des OR.

La conclusion de l'atelier s'est faite sous forme de discussions entre les deux groupes de travail.

## 2. LE PROCESSUS DE LA RÉINSERTION SOCIO-PROFESSIONNELLE

L'étude s'est appuyée sur une analyse et une formalisation des processus-types du secteur de la réinsertion socio-professionnelle réalisées sous forme d'une « cartographie des processus ». Il faut noter que cette cartographie n'a pour objectif que de soutenir l'analyse des métiers et des compétences. Elle n'a pas vocation à représenter de manière parfaitement exacte le fonctionnement (actuel ou cible) des OR. Cette cartographie a donc été présentée à titre d'information uniquement lors de l'atelier de restitution pour alimenter la discussion et sans rechercher de validation.

Les processus ont donc été formalisés de manière très générale et peuvent très bien s'appliquer de manière différente (partielle ou non) aux divers types de demandeurs d'emploi (DE). D'après les participants, on distingue trois principaux types de DE pour lesquels des différents modèles de réinsertion socio-professionnelle s'appliquent :

- Les demandeurs d'emploi très fragiles
- Les demandeurs d'emploi fragiles
- Les demandeurs d'emploi prêts pour le 1er marché du travail

Les enjeux de la réinsertion socio-professionnelle diffèrent selon les types de DE concernés, mais aussi selon les emplois accessibles aux DE, les leviers possibles pour les inciter à travailler, les emplois dans l'Economie Sociale et Solidaire et la concurrence déloyale. La cartographie présente donc trois types de processus qui sont décrits dans la partie suivante : les « Cœur de métier » (a), les « Supports opérationnels » (b) et les « Support non-opérationnels » (c). Une catégorie d'éléments complémentaire concerne les facteurs environnementaux (d).

## 2.1. LES PROCESSUS « COEUR DE MÉTIER »

Dans notre compréhension initiale, l'unique processus « cœur de métier » était le processus de mise à l'emploi, menant un demandeur d'emploi (DE, présenté à gauche de la cartographie) à une offre d'emploi (présenté à droite de la cartographie). Ce processus est composé des cinq étapes successives suivantes :



*Figure 5 : Le processus "Cœur de métier"*

- **0. Stabilisation**

Cette étape correspond à la phase qui vise à préparer le DE à entrer dans le processus de réinsertion. Elle vise, plus particulièrement, à solutionner des questions relatives au statut, au logement ou à la santé du DE et qui sont autant de prérequis à son entrée dans le processus de réinsertion.

- **1. Mobilisation**

Cette étape comprend l'ensemble des actions conduites pour accompagner le DE dans une période de réflexion et de questionnement devant aboutir à une prise de conscience de sa situation et ainsi, à une réactivation de ses démarches de recherche d'emploi.

- **2. Mise à niveau**

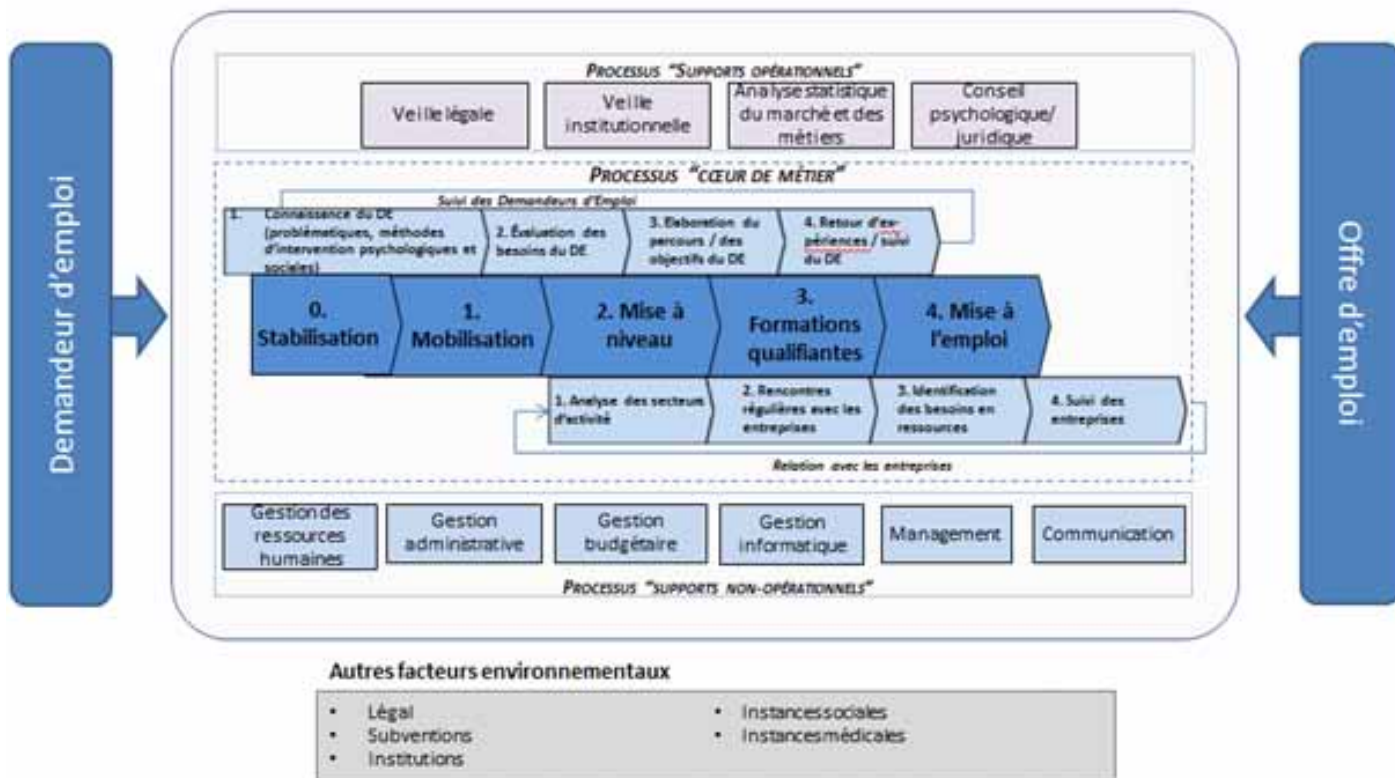
Cette phase correspond au réapprentissage des fondamentaux du savoir-vivre et savoir-faire afin que le DE soit dans des dispositions optimales pour rechercher un emploi.

- **3. Formations qualifiantes**

Cette étape concerne la proposition de formations qualifiantes au DE, visant à développer ses capacités professionnelles et à mobiliser ses connaissances. L'objectif est de maîtriser des situations concrètes de travail.

- **4. Mise à l'emploi**

Cette étape correspond à la formation du DE dans ses démarches de mise à l'emploi. Par démarches on entend notamment l'identification des offres pertinentes, la rédaction d'un CV, le contact avec des employeurs potentiels ou encore des préparations aux entretiens de sélection.



*Figure 6 : Le processus de la réinsertion socio-professionnelle*

Initialement, lors de la préparation du projet, le processus « cœur de métier » était composé de quatre étapes. Mais les discussions lors de l'atelier de restitution ont mené l'équipe à ajouter l'étape « stabilisation », identifiée comme nécessaire par exemple lors de la prise en charge d'un DE catégorisé comme « très fragile ». En effet, celui-ci doit souvent être pris en charge avant même qu'une phase de mobilisation c'est-à-dire d'évaluation et de préparation à la formation puisse être entamée. Cependant, au vu des métiers et activités identifiés par les OR en entretien, ce seul processus ne pouvait pas couvrir la totalité des activités réalisées. Par conséquent, deux processus « cœur de métier » complémentaires ont été ajoutés. (cf. Figure 6).

- **Le processus de suivi des demandeurs d'emploi**

Ce processus sert à accompagner les DE dans leur développement personnel. Il peut être appliqué de manière complètement indépendante et sans aucun lien avec la recherche d'emploi engagée par le DE. Il s'agit de les faire évoluer sur un plan personnel et de leur faciliter la recherche d'emploi à travers, par exemple, le conseil et la motivation.

- **Le processus de gestion de la relation avec les entreprises**

Ce processus vise à assurer un suivi régulier des entreprises afin de maintenir un réseau de contacts et développer une réelle collaboration pour le processus de mise à l'emploi. Il s'agit également d'un processus cyclique qui vise à identifier des offres d'emplois ou à faire un suivi des demandeurs d'emplois placés à un emploi, en relation avec le processus principal de mise à l'emploi.

## 2.2. LES PROCESSUS « SUPPORTS OPÉRATIONNELS »

Les processus « supports opérationnels » sont les processus qui sont directement nécessaires ou utiles à la réalisation des processus « cœur de métier ». Ils regroupent par exemple :

- la veille légale qui vise à suivre en permanence les développements légaux pouvant avoir un impact sur le secteur ou sur les OR ;
- la veille institutionnelle qui vise à suivre l'évolution des institutions locales et nationales en lien (direct ou indirect) avec le secteur, les OR ou les besoins des OR ;
- l'analyse statistique du marché et des métiers, réalisant des analyses chiffrées et permettant d'apporter une réelle connaissance / compréhension du marché de l'emploi et des emplois pour lesquels il faut préparer les DE. Cette analyse permet également d'identifier d'éventuels nouveaux débouchés qui pourraient être proposés au DE ;
- les conseils psychologiques ou juridiques qui couvrent l'expertise psychologique ou juridique ponctuelle et nécessaire aux OR pour gérer une situation spécifique (liée ou non à un DE en particulier).

## 2.3. LES PROCESSUS « SUPPORTS NON-OPÉRATIONNELS »

Les processus « supports non-opérationnels » sont les processus nécessaires au fonctionnement des OR mais qui ne sont, à priori, pas spécifiques au secteur concerné. Ils peuvent donc également se retrouver dans d'autres secteurs. Ils couvrent notamment la gestion des ressources humaines ; la gestion administrative ; la gestion budgétaire ; la gestion informatique ; le management ; la communication.

## 2.4. ÉLÉMENTS COMPLÉMENTAIRES – FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX

Enfin, afin de représenter la réalité du secteur de la réinsertion socio-professionnelle, la cartographie présente également des « facteurs environnementaux » c'est-à-dire les facteurs externes aux OR mais qui ont une influence sur leur fonctionnement et sur les métiers qu'ils regroupent. La cartographie cite principalement les lois ; les subventions ; les institutions ; les instances sociales ; les instances médicales.



## 3. LES FICHES-MÉTIERS

### 3.1. PRÉSENTATION

Des fiches métiers ont été élaborées afin de documenter la description des métiers-types qui ont été identifiés. Ces fiches métiers détaillent :

- les appellations d'emploi rencontrées lors de l'étude correspondant au métier ;
- les fonctions couvertes par le métier ;
- les différentes activités assurées par le métier ;
- les appellations à ne pas confondre afin de mettre en évidence les faux-amis ;
- les compétences nécessaires (à minima) pour le métier et présentées selon le référentiel de compétences élaboré lors de l'étude.

Pendant l'atelier, quatre fiches-métiers ont d'ailleurs été discutées plus en détail après avoir été sélectionnées d'un commun accord entre les participants. Il s'agissait de les approfondir ou de lever d'éventuels doutes à leur sujet :

- Conseiller(ère) en emploi ;
- Accompagnateur(trice) ;
- Formateur(trice) ;
- « Représentant(e) ».

### 3.2. LA LISTE FINALE DES MÉTIERS

Les entretiens ont permis d'identifier douze métiers-types spécifiques des OR. Après les discussions complémentaires lors de l'atelier de restitution les douze métiers ont été complétés par quatre métiers supplémentaires :

- **Statisticien** : ce métier avait été suggéré aux OR au début de l'atelier pour couvrir les besoins du processus « support opérationnel » en termes d'analyse statistique du marché et des métiers et a été confirmé lors de la partie prospective de l'atelier de restitution afin de pouvoir produire des analyses en interne et en externe.
- **Développeur de projet** : ce métier a été proposé par les participants au début de l'atelier et confirmé également lors de l'atelier de restitution.
- **Chargé de communication** : ce métier a été proposé par les participants au début de l'atelier et confirmé dans les discussions autour de l'avenir des OR et du processus « gestion des relations avec les entreprises ».
- **Responsable Ressources Humaines** : ce métier s'est avéré stratégique pour le fonctionnement des OR pour faire face aux défis à venir.

Il est à noter que l'ensemble des métiers a, certes, été jugé nécessaire mais n'est pas pour autant actuellement couvert au sein des OR. Les seize métiers-types nécessaires au fonctionnement des OR sont les suivants :

N°	MÉTIER-TYPE
M1	Conseiller / Conseillère en emploi
M2	Accompagnateur / Accompagnatrice socio-pédagogique
M3	Formateur / Formatrice
M4	Encadrant(e) technique
M5	« Représentant (e) »
M6	Coordinateur / Coordinatrice générale
M7	Coordinateur / Coordinatrice de projet
M8	Juriste
M9	Psychologue
M10	Gestionnaire administratif / administrative
M11	Informaticien / informaticienne
M12	Statisticien / Statisticienne
M13	Gestion de la qualité
M14	Développeur/Développeuse de projets
M15	Chargé/Chargée de communication
M16	Responsable des Ressources Humaines

*Tableau 7 : Les métiers identifiés*

### 3.3. LES FICHES DE POSTES

#### M1 – CONSEILLER EN EMPLOI

Appellation d'emploi	Conseiller en insertion socio-professionnelle, Conseiller socio-professionnel, Job Coach, Consultant
<b>FONCTIONS</b>	Le conseiller a pour fonction de proposer des activités d'accompagnement professionnel aux DE afin de favoriser leur insertion socio-professionnelle. Il est l'acteur central dans le processus cœur de l'insertion socio-professionnelle. Il s'occupe de l'encadrement organisationnel des DE dans leurs démarches. Dans des entretiens individuels ou collectifs, il analyse les besoins et compétences des DE, il les motive, il reste à leur écoute et les oriente afin de trouver des offres d'emploi appropriées.
<b>ACTIVITÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information des DE</li> <li>• Orientation des DE</li> <li>• Conseil des DE</li> <li>• Propositions d'emploi aux DE</li> <li>• Placement des DE</li> </ul>
<b>APPELLATION À NE PAS CONFONDRE</b>	Accompagnateur
Type de compétence	Liste de compétences
<b>Compétences personnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire preuve d'autonomie, être flexible</li> <li>• Être créatif</li> <li>• Être proactif et s'engager activement dans le travail</li> <li>• Appréhender les situations dans leur globalité</li> <li>• Savoir s'adapter aux différentes situations sur un plan socio-culturel</li> <li>• Faire preuve de savoir-être professionnel, faire preuve de rigueur, avoir le sens du détail, être discipliné</li> <li>• Savoir gérer ses émotions, savoir gérer son stress</li> <li>• Être patient</li> </ul>
<b>Compétences relationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir écouter, avoir de l'empathie</li> <li>• Savoir créer et nouer des partenariats, des relations professionnelles suivies et développer des relations sociales</li> <li>• Savoir créer une relation de confiance et adapter son discours à son interlocuteur</li> <li>• Savoir travailler en équipe et collaborer, être agréable avec les autres</li> <li>• Savoir communiquer</li> <li>• Savoir animer une équipe / un groupe</li> </ul>
<b>Compétences pédagogiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre les apprenants en situation d'apprentissage et savoir animer des formations</li> <li>• Être capable de transmettre ses connaissances, du savoir et le sens des responsabilités</li> <li>• Savoir évaluer le niveau de compétence, analyser la situation professionnelle d'une personne</li> <li>• Connaître les formes d'interventions psychologiques et sociales par une approche systémique (accompagner et coacher une personne dans son développement personnel et savoir la confronter à la réalité)</li> <li>• Savoir gérer des situations critiques et savoir gérer des conflits</li> </ul>
<b>Compétences techniques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir des capacités rédactionnelles, d'analyse et de synthèse</li> <li>• Avoir des compétences linguistiques (DE, FR, LUX, etc.)</li> <li>• Savoir animer un entretien</li> <li>• Avoir des connaissances techniques du secteur de l'insertion socio-professionnelle (assistant social, psychologue, etc.)</li> <li>• Avoir des connaissances des administrations, des organismes ainsi que des entreprises liés à la vie du DE au Luxembourg</li> <li>• Avoir des compétences informatiques (outils bureautiques à minima)</li> <li>• Avoir des techniques d'organisation de travail et des compétences méthodologiques et techniques (notamment liées au métier concerné)</li> </ul>
<b>Compétences managériales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer une équipe (planning, organisation, motivation, développement)</li> <li>• Assurer la gestion de projet</li> <li>• Leadership / Prendre des décisions</li> </ul>

## M2 – ACCOMPAGNATEUR SOCIO-PEDAGOGIQUE

Appellation d'emploi	Assistant social, Accompagnateur socio-professionnel, Suivi socio-pédagogique, Agent social
<b>FONCTIONS</b>	La fonction de l'accompagnateur est d'accompagner les DE dans leur parcours social et psychologique du processus de l'insertion socio-professionnelle. L'accompagnateur intervient dans les activités quotidiennes et dans des situations critiques des DE. Il les aide et les soutient dans leurs démarches quotidiennes afin de les accompagner vers un emploi.
<b>ACTIVITÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation des DE</li> <li>• Evaluation d'un premier profil du DE</li> <li>• Etat des lieux des compétences du DE</li> <li>• Entretien avec le DE</li> <li>• Elaboration des mesures d'insertion</li> <li>• Conseil des DE</li> <li>• Motivation des DE</li> <li>• Accompagnement des DE</li> <li>• Aide organisationnelle pour les DE</li> <li>• Ecoute des DE</li> <li>• Prend des décisions sur le parcours du DE</li> </ul>
<b>APPELLATION À NE PAS CONFONDRE</b>	Conseiller(ère) en emploi

Type de compétence	Liste de compétences
<b>Compétences personnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire preuve d'autonomie, être flexible</li> <li>• Être créatif</li> <li>• Être proactif et s'engager activement dans le travail</li> <li>• Appréhender les situations dans leur globalité</li> <li>• Être orienté résultats, parvenir à concentrer son attention, savoir multiplier ses tâches, être observateur</li> <li>• Savoir s'adapter aux différentes situations sur un plan socio-culturel</li> <li>• Faire preuve de savoir-être professionnel, faire preuve de rigueur, avoir le sens du détail, être discipliné</li> <li>• Savoir gérer ses émotions, savoir gérer son stress</li> <li>• Être patient</li> </ul>
<b>Compétences relationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir écouter, avoir de l'empathie</li> <li>• Savoir créer et nouer des partenariats, des relations professionnelles suivies et développer des relations sociales</li> <li>• Savoir créer une relation de confiance et adapter son discours à son interlocuteur</li> <li>• Identifier des possibilités de collaboration</li> <li>• Savoir travailler en équipe et collaborer, être agréable avec les autres</li> <li>• Savoir communiquer</li> <li>• Savoir animer une équipe / un groupe</li> </ul>
<b>Compétences pédagogiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être capable de transmettre ses connaissances, du savoir et le sens des responsabilités</li> <li>• Savoir évaluer le niveau de compétence, analyser la situation professionnelle d'une personne</li> <li>• Connaitre les formes d'interventions psychologiques et sociales par une approche systémique (accompagner et coacher une personne dans son développement personnel et savoir la confronter à la réalité)</li> <li>• Savoir gérer des situations critiques et savoir gérer des conflits</li> </ul>
<b>Compétences techniques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir des capacités rédactionnelles, d'analyse et de synthèse</li> <li>• Avoir des compétences linguistiques (DE, FR, LUX, etc.)</li> <li>• Savoir animer un entretien</li> <li>• Avoir des connaissances techniques du secteur de l'insertion socio-professionnelle (assistant social, psychologue, etc.)</li> <li>• Avoir des connaissances des administrations et organismes liés à la vie du DE au Luxembourg</li> <li>• Avoir des compétences informatiques (outils bureautiques à minima)</li> <li>• Avoir des techniques d'organisation de travail et des compétences méthodologiques et techniques (notamment liées au métier concerné)</li> </ul>
<b>Compétences managériales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la gestion de projet</li> <li>• Leadership / Prendre des décisions</li> <li>• Assurer un développement stratégique (gestion des priorités, développement de projets)</li> </ul>

Appellation d'emploi	Assistant social, Accompagnateur socio-professionnel, Suivi socio-pédagogique, Agent social
<b>FONCTIONS</b>	Le Formateur accompagne les DE dans leur processus d'apprentissage. Sa fonction primaire est la contribution au développement des compétences des DE. Ainsi, il s'occupe de l'élaboration et de l'organisation de formations adaptées aux besoins des DE. Il identifie les formations appropriées, forme les DE et s'occupe de la transmission de connaissance dans le cadre de l'évolution professionnelle des DE.
<b>ACTIVITÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation des DE</li> <li>• Enseignement des DE</li> <li>• Suivi pédagogique des DE</li> <li>• Motivation des DE</li> <li>• Entretien des DE</li> <li>• Evaluation et analyse des compétences</li> <li>• Identification des lacunes dans le profil de compétences</li> <li>• Identification des besoins en formation</li> </ul>
<b>APPELLATION À NE PAS CONFONDRE</b>	Encadrant technique

Type de compétence	Liste de compétences
<b>Compétences personnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire preuve d'autonomie, être flexible</li> <li>• Être créatif</li> <li>• Être proactif et s'engager activement dans le travail</li> <li>• Être orienté résultats, parvenir à concentrer son attention, savoir multiplier ses tâches, être observateur</li> <li>• Savoir s'adapter aux différentes situations sur un plan socio-culturel</li> <li>• Faire preuve de savoir-être professionnel, faire preuve de rigueur, avoir le sens du détail, être discipliné</li> <li>• Savoir gérer ses émotions, savoir gérer son stress</li> <li>• Être patient</li> </ul>
<b>Compétences relationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir écouter, avoir de l'empathie</li> <li>• Savoir créer et nouer des partenariats, des relations professionnelles suivies et développer des relations sociales (Cf. mutualisation)</li> <li>• Savoir créer une relation de confiance et adapter son discours à son interlocuteur</li> <li>• Identifier des possibilités de collaboration (Cf. mutualisation)</li> <li>• Savoir travailler en équipe et collaborer, être agréable avec les autres</li> <li>• Savoir communiquer</li> <li>• Savoir animer une équipe / un groupe</li> </ul>
<b>Compétences pédagogiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre les apprenants en situation d'apprentissage et savoir animer des formations</li> <li>• Concevoir et mettre en œuvre des dispositifs d'apprentissage</li> <li>• Être capable de transmettre ses connaissances, du savoir et le sens des responsabilités</li> <li>• Savoir évaluer le niveau de compétence, analyser la situation professionnelle d'une personne</li> <li>• Connaître les formes d'interventions psychologiques et sociales par une approche systémique (accompagner et coacher une personne dans son développement personnel et savoir la confronter à la réalité)</li> <li>• Savoir gérer des situations critiques et savoir gérer des conflits</li> </ul>
<b>Compétences techniques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir des capacités rédactionnelles, d'analyse et de synthèse</li> <li>• Avoir des compétences linguistiques (DE, FR, LUX, etc.)</li> <li>• Savoir animer un entretien</li> <li>• Avoir des connaissances techniques du secteur de l'insertion socio-professionnelle (assistant social, psychologue, etc.)</li> <li>• Avoir des connaissances des administrations et organismes liés à la vie du DE au Luxembourg</li> <li>• Avoir des compétences informatiques (outils bureautiques à minima)</li> <li>• Avoir des techniques d'organisation de travail et des compétences méthodologiques et techniques (notamment liées au métier concerné)</li> </ul>
<b>Compétences managériales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la gestion de projet</li> <li>• Assurer la gestion budgétaire (formations)</li> <li>• Assurer un développement stratégique (gestion des priorités, développement de projets)</li> <li>• Assurer la gestion de la qualité</li> </ul>

## M4 – ENCADRANT TECHNIQUE

Appellation d'emploi	Coordinateur encadrant technique, Chef d'équipe technique, Assistant technique, Employé technique
<b>FONCTIONS</b>	L'encadrant technique accompagne les DE lors d'activités des OR afin de s'assurer du bon développement de leurs compétences techniques et ainsi favoriser leur insertion socio-professionnelle. Dans le cadre de formations par le travail, il est le responsable opérationnel qui veille à ce que les travaux prévus soient réalisés par le DE selon les règles de l'art du métier concerné.
<b>ACTIVITÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation des DE</li> <li>• Enseignement des DE</li> <li>• Suivi pédagogique des DE</li> <li>• Motivation des DE</li> <li>• Accompagnement des DE</li> <li>• Aide organisationnelle pour les DE</li> <li>• Evaluation et analyse des compétences</li> <li>• Adaptation aux objectifs du DE</li> </ul>
<b>APPELLATION À NE PAS CONFONDRE</b>	Formateur

Type de compétence	Liste de compétences
<b>Compétences personnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire preuve d'autonomie, être flexible</li> <li>• Être créatif</li> <li>• Être proactif et s'engager activement dans le travail</li> <li>• Être orienté résultats, parvenir à concentrer son attention, savoir multiplier ses tâches, être observateur</li> <li>• Faire preuve de savoir-être professionnel, faire preuve de rigueur, avoir le sens du détail, être discipliné</li> <li>• Savoir gérer ses émotions, savoir gérer son stress</li> <li>• Être patient</li> </ul>
<b>Compétences relationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir écouter, avoir de l'empathie</li> <li>• Savoir créer et nouer des partenariats, des relations professionnelles suivies et développer des relations sociales (Cf. mutualisation)</li> <li>• Savoir créer une relation de confiance et adapter son discours à son interlocuteur</li> <li>• Identifier des possibilités de collaboration (Cf. mutualisation)</li> <li>• Savoir travailler en équipe et collaborer, être agréable avec les autres</li> <li>• Savoir communiquer</li> <li>• Savoir animer une équipe / un groupe</li> </ul>
<b>Compétences pédagogiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre les apprenants en situation d'apprentissage et savoir animer des formations</li> <li>• Concevoir et mettre en œuvre des dispositifs d'apprentissage</li> <li>• Être capable de transmettre ses connaissances, du savoir et le sens des responsabilités</li> <li>• Savoir évaluer le niveau de compétence, analyser la situation professionnelle d'une personne</li> <li>• Connaître les formes d'interventions psychologiques et sociales par une approche systémique (accompagner et coacher une personne dans son développement personnel et savoir la confronter à la réalité)</li> <li>• Savoir gérer des situations critiques et savoir gérer des conflits</li> </ul>
<b>Compétences techniques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir des capacités rédactionnelles, d'analyse et de synthèse</li> <li>• Avoir des compétences linguistiques (DE, FR, LUX, etc.)</li> <li>• Savoir animer un entretien</li> <li>• Avoir des connaissances techniques du secteur de l'insertion socio-professionnelle (assistant social, psychologue, etc.)</li> <li>• Avoir des connaissances des administrations et organismes liés à la vie du DE au Luxembourg</li> <li>• Avoir des compétences informatiques (outils bureautiques à minima)</li> <li>• Avoir des techniques d'organisation de travail et des compétences méthodologiques et techniques (notamment liées au métier concerné)</li> </ul>
<b>Compétences managériales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la gestion de projet</li> <li>• Assurer la gestion budgétaire (formations)</li> <li>• Assurer un développement stratégique (gestion des priorités, développement de projets)</li> <li>• Assurer la gestion de la qualité</li> </ul>

## M5 – « REPRESENTANT »

Appellation d'emploi	Conseiller relation externe, Conseiller relation entreprises, Conseiller relation employeurs, Business developer, Network developer, Commercial
<b>FONCTIONS</b>	La fonction du « représentant » est de développer de bonnes relations avec des entreprises qui pourront éventuellement intégrer des DE. Il établit à ce titre un plan stratégique de relations externes afin de garantir la pérennité de l'insertion socio-professionnelle, en développant continuellement des nouvelles opportunités. Ainsi, il est le garant d'une bonne relation avec les parties prenantes et il est responsable de créer un portefeuille d'employeurs intéressés aux activités des organismes d'insertion.
<b>ACTIVITÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecoute des entreprises</li> <li>• Suivi des entreprises</li> <li>• Information des entreprises</li> <li>• Motivation des entreprises</li> <li>• Identification des offres d'emploi</li> <li>• Retours d'expérience de précédents DE placés</li> </ul>
<b>APPELLATION À NE PAS CONFONDRE</b>	Coordinateur général, Coordinateur de projet

Type de compétence	Liste de compétences
<b>Compétences personnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire preuve d'autonomie, être flexible</li> <li>• Être créatif</li> <li>• Être proactif et s'engager activement dans le travail</li> <li>• Appréhender les situations dans leur globalité</li> <li>• Être orienté résultats, parvenir à concentrer son attention, savoir multiplier ses tâches, être observateur</li> <li>• Savoir s'adapter aux différentes situations sur un plan socio-culturel</li> <li>• Faire preuve de savoir-être professionnel, faire preuve de rigueur, avoir le sens de détail, être discipliné</li> </ul>
<b>Compétences relationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir créer et nouer des partenariats, des relations professionnelles suivies et développer des relations sociales</li> <li>• Savoir créer une relation de confiance et adapter son discours à son interlocuteur</li> <li>• Identifier des possibilités de collaboration</li> <li>• Savoir communiquer</li> </ul>
<b>Compétences techniques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir des capacités rédactionnelles, d'analyse et de synthèse</li> <li>• Avoir des compétences linguistiques (DE, FR, LUX, etc.)</li> <li>• Avoir des connaissances techniques du secteur de l'insertion socio-professionnelle (assistant social, psychologue, juriste etc.)</li> <li>• Avoir des connaissances des administrations et organismes liés à la vie du DE au Luxembourg</li> <li>• Avoir des compétences informatiques (outils bureautiques à minima)</li> <li>• Avoir des techniques d'organisation de travail et des compétences méthodologiques et techniques (notamment liées au métier concerné)</li> </ul>
<b>Compétences managériales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership / Prendre des décisions</li> <li>• Assurer un développement stratégique (gestion des priorités, développement de projets)</li> </ul>

Le « représentant » a d'abord vocation à représenter l'OR au sein duquel il est affecté vers l'extérieur et auprès du secteur. Il a également vocation à le représenter auprès du SPE à savoir l'ADEM, de faire le lien et de permettre la collaboration et l'échange entre les deux établissements.

## M6 – COORDINATEUR GÉNÉRAL

Appellation d'emploi	Responsable, Directeur, Directeur général, Coordinateur, Responsable d'unité, Coordinateur du site, Chef du site
<b>FONCTIONS</b>	Le coordinateur général a un rôle de dirigeant et assure à ce titre la gestion quotidienne de la structure dans son ensemble. Sa fonction est de mettre en place un plan stratégique assurant le bon développement des activités des OR et de veiller à l'organisation administrative, économique et sociale de celles-ci. Il supervise les différentes activités et veille à leur bon fonctionnement. Il est aussi l'interlocuteur des autorités externes.
<b>ACTIVITÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la gestion administrative et financière de la structure</li> <li>Définir les orientations stratégiques et prendre des décisions</li> <li>Assurer le suivi des activités des équipes</li> <li>Assurer la gestion du personnel</li> <li>Assurer la représentation externe de l'organisme</li> </ul>
<b>APELLATION À NE PAS CONFONDRE</b>	Coordinateur de projet, « représentant »

Type de compétence	Liste de compétences
<b>Compétences personnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire preuve d'autonomie, être flexible</li> <li>Être créatif</li> <li>Être proactif et s'engager activement dans le travail</li> <li>Appréhender les situations dans leur globalité</li> <li>Être orienté résultats, parvenir à concentrer son attention, savoir multiplier ses tâches, être observateur</li> <li>Savoir s'adapter aux différentes situations sur un plan socio-culturel</li> <li>Faire preuve de savoir-être professionnel, faire preuve de rigueur, avoir le sens du détail, être discipliné</li> <li>Savoir gérer ses émotions, savoir gérer son stress</li> </ul>
<b>Compétences relationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Savoir écouter, avoir de l'empathie</li> <li>Savoir créer et nouer des partenariats, des relations professionnelles suivies et développer des relations sociales</li> <li>Savoir créer une relation de confiance et adapter son discours à son interlocuteur</li> <li>Identifier des possibilités de collaboration</li> <li>Savoir travailler en équipe et collaborer, être agréable avec les autres</li> <li>Savoir communiquer</li> <li>Savoir animer une équipe / un groupe</li> </ul>
<b>Compétences pédagogiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre les apprenants en situation d'apprentissage et savoir animer des formations</li> <li>Savoir évaluer le niveau de compétence, analyser la situation professionnelle d'une personne</li> </ul>
<b>Compétences techniques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir des capacités rédactionnelles, d'analyse et de synthèse</li> <li>Avoir des compétences linguistiques (DE, FR, LUX, etc.)</li> <li>Avoir des connaissances techniques du secteur de l'insertion socio-professionnelle (assistant social, psychologue, etc.)</li> <li>Avoir des connaissances des administrations et organismes liés à la vie du DE au Luxembourg</li> <li>Avoir des compétences informatiques (outils bureautiques à minima)</li> <li>Avoir des techniques d'organisation de travail et des compétences méthodologiques et techniques (notamment liées au métier concerné)</li> </ul>
<b>Compétences managériales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gérer une équipe (planning, organisation, motivation, développement)</li> <li>Assurer la gestion de projet</li> <li>Assurer la gestion budgétaire</li> <li>Assurer la gestion administrative</li> <li>Assurer la gestion du personnel</li> <li>Leadership / Prendre des décisions</li> <li>Assurer un développement stratégique (gestion des priorités, développement de projets)</li> <li>Assurer la gestion de la qualité</li> </ul>



## M7 – COORDINATEUR DE PROJET

Appellation d'emploi	Responsable de projets, chef de projets
<b>FONCTIONS</b>	Le coordinateur de projets a pour fonction la conception, la mise en œuvre et la gestion de projets au sein des activités des OR. Il intervient en supervisant les équipes dans la réalisation de leurs différentes tâches dans l'un ou l'autre projet.
<b>ACTIVITÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion de projet (planning et personnes)</li> <li>Elaboration de méthodologie</li> <li>Support technique des équipes</li> <li>Gérer les équipes sur le projet</li> <li>Gérer le budget du projet</li> </ul>
<b>APPELLATION À NE PAS CONFONDRE</b>	Coordinateur général

Type de compétence	Liste de compétences
<b>Compétences personnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire preuve d'autonomie, être flexible</li> <li>Être créatif</li> <li>Être proactif et s'engager activement dans le travail</li> <li>Appréhender les situations dans leur globalité</li> <li>Être orienté résultats, parvenir à concentrer son attention, savoir multiplier ses tâches, être observateur</li> <li>Savoir s'adapter aux différentes situations sur un plan socio-culturel</li> <li>Faire preuve de savoir-être professionnel, faire preuve de rigueur, avoir le sens du détail, être discipliné</li> <li>Savoir gérer ses émotions, savoir gérer son stress</li> <li>Être patient</li> </ul>
<b>Compétences relationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Savoir écouter, avoir de l'empathie</li> <li>Savoir créer et nouer des partenariats, des relations professionnelles suivies et développer des relations sociales</li> <li>Savoir créer une relation de confiance et adapter son discours à son interlocuteur</li> <li>Savoir travailler en équipe et collaborer, être agréable avec les autres</li> <li>Savoir communiquer</li> <li>Savoir animer une équipe / un groupe</li> </ul>
<b>Compétences pédagogiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre les apprenants en situation d'apprentissage et savoir animer des formations</li> <li>Concevoir et mettre en œuvre des dispositifs d'apprentissage</li> <li>Être capable de transmettre ses connaissances, du savoir et le sens des responsabilités</li> <li>Savoir évaluer le niveau de compétence, analyser la situation professionnelle d'une personne</li> <li>Connaitre les formes d'interventions psychologiques et sociales par une approche systémique (accompagner et coacher une personne dans son développement personnel et savoir la confronter à la réalité)</li> <li>Savoir gérer des situations critiques et savoir gérer des conflits</li> </ul>
<b>Compétences techniques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir des capacités rédactionnelles, d'analyse et de synthèse</li> <li>Avoir des compétences linguistiques (DE, FR, LUX, etc.)</li> <li>Avoir des connaissances techniques du secteur de l'insertion socio-professionnelle (assistant social, psychologue, etc.)</li> <li>Avoir des connaissances des administrations et organismes liés à la vie du DE au Luxembourg</li> <li>Avoir des compétences informatiques (outils bureautiques à minima)</li> <li>Avoir des techniques d'organisation de travail et des compétences méthodologiques et techniques (notamment liées au métier concerné)</li> </ul>
<b>Compétences managériales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gérer une équipe (planning, organisation, motivation, développement)</li> <li>Assurer la gestion de projet</li> <li>Assurer la gestion budgétaire</li> <li>Assurer la gestion administrative</li> <li>Assurer la gestion du personnel</li> <li>Leadership / Prendre des décisions</li> <li>Assurer un développement stratégique (gestion des priorités, développement de projets)</li> </ul>

## M7 – COORDINATEUR DE PROJET

Appellation d'emploi	Responsable de projets, chef de projets
<b>FONCTIONS</b>	Le coordinateur de projets a pour fonction la conception, la mise en œuvre et la gestion de projets au sein des activités des OR. Il intervient en supervisant les équipes dans la réalisation de leurs différentes tâches dans l'un ou l'autre projet.
<b>ACTIVITÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion de projet (planning et personnes)</li> <li>Elaboration de méthodologie</li> <li>Support technique des équipes</li> <li>Gérer les équipes sur le projet</li> <li>Gérer le budget du projet</li> </ul>
<b>APPELLATION À NE PAS CONFONDRE</b>	Coordinateur général

Type de compétence	Liste de compétences
<b>Compétences personnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire preuve d'autonomie, être flexible</li> <li>Être créatif</li> <li>Être proactif et s'engager activement dans le travail</li> <li>Appréhender les situations dans leur globalité</li> <li>Être orienté résultats, parvenir à concentrer son attention, savoir multiplier ses tâches, être observateur</li> <li>Savoir s'adapter aux différentes situations sur un plan socio-culturel</li> <li>Faire preuve de savoir-être professionnel, faire preuve de rigueur, avoir le sens du détail, être discipliné</li> <li>Savoir gérer ses émotions, savoir gérer son stress</li> <li>Être patient</li> </ul>
<b>Compétences relationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Savoir écouter, avoir de l'empathie</li> <li>Savoir créer et nouer des partenariats, des relations professionnelles suivies et développer des relations sociales</li> <li>Savoir créer une relation de confiance et adapter son discours à son interlocuteur</li> <li>Savoir travailler en équipe et collaborer, être agréable avec les autres</li> <li>Savoir communiquer</li> <li>Savoir animer une équipe / un groupe</li> </ul>
<b>Compétences pédagogiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre les apprenants en situation d'apprentissage et savoir animer des formations</li> <li>Concevoir et mettre en œuvre des dispositifs d'apprentissage</li> <li>Être capable de transmettre ses connaissances, du savoir et le sens des responsabilités</li> <li>Savoir évaluer le niveau de compétence, analyser la situation professionnelle d'une personne</li> <li>Connaitre les formes d'interventions psychologiques et sociales par une approche systémique (accompagner et coacher une personne dans son développement personnel et savoir la confronter à la réalité)</li> <li>Savoir gérer des situations critiques et savoir gérer des conflits</li> </ul>
<b>Compétences techniques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir des capacités rédactionnelles, d'analyse et de synthèse</li> <li>Avoir des compétences linguistiques (DE, FR, LUX, etc.)</li> <li>Avoir des connaissances techniques du secteur de l'insertion socio-professionnelle (assistant social, psychologue, etc.)</li> <li>Avoir des connaissances des administrations et organismes liés à la vie du DE au Luxembourg</li> <li>Avoir des compétences informatiques (outils bureautiques à minima)</li> <li>Avoir des techniques d'organisation de travail et des compétences méthodologiques et techniques (notamment liées au métier concerné)</li> </ul>
<b>Compétences managériales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gérer une équipe (planning, organisation, motivation, développement)</li> <li>Assurer la gestion de projet</li> <li>Assurer la gestion budgétaire</li> <li>Assurer la gestion administrative</li> <li>Assurer la gestion du personnel</li> <li>Leadership / Prendre des décisions</li> <li>Assurer un développement stratégique (gestion des priorités, développement de projets)</li> </ul>

Appellation d'emploi	Conseiller juridique, juriste d'entreprise, juriste social
<b>FONCTIONS</b>	Le juriste doit assurer la conformité des activités des OR aux lois et aux différentes dispositions réglementaires. Ainsi il défend et protège les intérêts des OR au quotidien en s'occupant de la veille légale. Dans le cadre de l'insertion socio-professionnelle, une connaissance approfondie, entre autres, du droit social et du droit du travail lui permet de donner un conseil juridique aux DE.
<b>ACTIVITÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assiste la direction dans les sujets liés à la législation</li> <li>• Apporte un support juridique aux équipes et aux DE de manière ponctuelle</li> <li>• Assure une veille juridique sur les sujets concernés (droit du travail...)</li> </ul>
<b>APPELLATION À NE PAS CONFONDRE</b>	Conseiller en emploi

Type de compétence	Liste de compétences
<b>Compétences personnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire preuve d'autonomie, être flexible</li> <li>• Être créatif</li> <li>• Être proactif et s'engager activement dans le travail</li> <li>• Appréhender les situations dans leur globalité</li> <li>• Être orienté résultats, parvenir à concentrer son attention, savoir multiplier ses tâches, être observateur</li> <li>• Faire preuve de savoir-être professionnel, faire preuve de rigueur, avoir le sens du détail, être discipliné</li> </ul>
<b>Compétences relationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir créer une relation de confiance et adapter son discours à son interlocuteur</li> <li>• Savoir travailler en équipe et collaborer, être agréable avec les autres</li> <li>• Savoir communiquer</li> </ul>
<b>Compétences pédagogiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être capable de transmettre ses connaissances, du savoir et le sens des responsabilités</li> </ul>
<b>Compétences techniques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir des capacités rédactionnelles, d'analyse et de synthèse</li> <li>• Avoir des compétences linguistiques (DE, FR, LUX, etc.)</li> <li>• Savoir animer un entretien</li> <li>• Avoir des connaissances techniques du secteur de l'insertion socio-professionnelle (assistant social, psychologue, juriste etc.)</li> <li>• Avoir des connaissances des administrations et organismes liés à la vie du DE au Luxembourg</li> <li>• Avoir des compétences informatiques (outils bureautiques à minima)</li> <li>• Avoir des techniques d'organisation de travail et des compétences méthodologiques et techniques (notamment liées au métier concerné)</li> </ul>

## M9 – PSYCHOLOGUE

Appellation d'emploi	Psychologue du travail, Psychologue social
<b>FONCTIONS</b>	Le psychologue a la fonction d'accompagner et d'aider les DE présentant des troubles mentaux, psychiques ou chroniques, etc. L'écoute active et le travail introspectif constituent les fonctions primaires d'un psychologue de l'insertion socio-professionnelle. Il peut appliquer des thérapies individuelles ou collectives selon les besoins des DE
<b>ACTIVITÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecoute des DE</li> <li>• Evaluation psychologique du DE</li> <li>• Suivi psychologique du DE</li> <li>• Accompagnement des DE</li> <li>• Coordination avec les accompagnateurs</li> </ul>
<b>APPELLATION À NE PAS CONFONDRE</b>	Conseiller en emploi

Type de compétence	Liste de compétences
<b>Compétences personnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir s'adapter aux différentes situations sur un plan socio-culturel</li> <li>• Faire preuve de savoir-être professionnel, faire preuve de rigueur, avoir le sens du détail, être discipliné</li> <li>• Savoir gérer ses émotions, savoir gérer son stress</li> <li>• Être patient</li> </ul>
<b>Compétences relationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir écouter, avoir de l'empathie</li> <li>• Savoir créer une relation de confiance et adapter son discours à son interlocuteur</li> <li>• Savoir travailler en équipe et collaborer, être agréable avec les autres</li> <li>• Savoir communiquer</li> </ul>
<b>Compétences pédagogiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir évaluer le niveau de compétence, analyser la situation professionnelle d'une personne</li> <li>• Connaître les formes d'interventions psychologiques et sociales par une approche systémique (accompagner et coacher une personne dans son développement personnel et savoir la confronter à la réalité)</li> <li>• Savoir gérer des situations critiques et savoir gérer des conflits</li> </ul>
<b>Compétences techniques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir des capacités rédactionnelles, d'analyse et de synthèse</li> <li>• Avoir des compétences linguistiques (DE, FR, LUX, etc.)</li> <li>• Savoir animer un entretien</li> <li>• Avoir des connaissances techniques du secteur de l'insertion socio-professionnelle (assistant social, psychologue, etc.)</li> <li>• Avoir des connaissances des administrations et organismes liés à la vie du DE au Luxembourg</li> <li>• Avoir des compétences informatiques (outils bureautiques à minima)</li> <li>• Avoir des techniques d'organisation de travail et des compétences méthodologiques et techniques (notamment liées au métier concerné)</li> </ul>
<b>Compétences managériales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer une équipe (planning, organisation, motivation, développement)</li> <li>• Leadership / Prendre des décisions</li> <li>• Assurer un développement stratégique (gestion des priorités, développement de projets)</li> </ul>

## M10 – GESTIONNAIRE ADMINISTRATIF

Appellation d'emploi	Secrétaire comptable, coordinateur administratif, agent administratif, assistant administratif, réceptionniste
<b>FONCTIONS</b>	Le gestionnaire administratif s'occupe des activités quotidiennes d'ordre administratif des OR. Il assure ainsi la gestion des informations internes. Ses fonctions peuvent être très diverses : d'un côté il archive et diffuse les informations, rédige et traite les courriers ; de l'autre, il s'occupe de l'accueil (y compris téléphonique). En outre, il peut aussi s'occuper de la comptabilité des OR. Il est en charge également de la diffusion de reportings en externe sur les activités de l'organisme
<b>ACTIVITÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assure la gestion administrative et financière de la structure</li> <li>Gère la communication interne</li> <li>Assure la gestion technique des activités et des locaux</li> </ul>
<b>APPELLATION À NE PAS CONFONDRE</b>	Coordinateur général, coordinateur de projets

Type de compétence	Liste de compétences
<b>Compétences personnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire preuve d'autonomie, être flexible</li> <li>Être proactif et s'engager activement dans le travail</li> <li>Appréhender les situations dans leur globalité</li> <li>Être orienté résultats, parvenir à concentrer son attention, savoir multiplier ses tâches, être observateur</li> <li>Savoir s'adapter aux différentes situations sur un plan socio-culturel</li> <li>Faire preuve de savoir-être professionnel, faire preuve de rigueur, avoir le sens du détail, être discipliné</li> </ul>
<b>Compétences relationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Savoir écouter, avoir de l'empathie</li> <li>Savoir créer et nouer des partenariats, des relations professionnelles suivies et développer des relations sociales</li> <li>Savoir créer une relation de confiance et adapter son discours à son interlocuteur</li> <li>Savoir travailler en équipe et collaborer, être agréable avec les autres</li> </ul>
<b>Compétences pédagogiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre les apprenants en situation d'apprentissage et savoir animer des formations</li> <li>Être capable de transmettre ses connaissances, du savoir et le sens des responsabilités</li> <li>Savoir évaluer le niveau de compétence, analyser la situation professionnelle d'une personne</li> <li>Connaitre les formes d'interventions psychologiques et sociales par une approche systémique (accompagner et coacher une personne dans son développement personnel et savoir la confronter à la réalité)</li> </ul>
<b>Compétences techniques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir des capacités rédactionnelles, d'analyse et de synthèse</li> <li>Avoir des compétences linguistiques (DE, FR, LUX, etc.)</li> <li>Avoir des connaissances techniques du secteur de l'insertion socio-professionnelle (assistant social, psychologue, juriste etc.)</li> <li>Avoir des connaissances des administrations et organismes liés à la vie du DE au Luxembourg</li> <li>Avoir des compétences informatiques (outils bureautiques à minima)</li> <li>Avoir des techniques d'organisation de travail et des compétences méthodologiques et techniques (notamment liées au métier concerné)</li> </ul>
<b>Compétences managériales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gérer une équipe (planning, organisation, motivation, développement)</li> <li>Assurer la gestion de projet</li> <li>Assurer la gestion budgétaire</li> <li>Assurer la gestion administrative</li> <li>Assurer un développement stratégique (gestion des priorités, développement de projets)</li> </ul>

## M11 – INFORMATICIEN

Appellation d'emploi	Technicien informatique, technicien de support en informatique, développeur informatique
<b>FONCTIONS</b>	La fonction d'un informaticien est la mise en place et l'entretien d'un système d'information informatique au sein des OR. Il s'occupe de l'installation, de la mise à jour et de l'actualisation des différents outils informatiques. Il assure un soutien technique aux activités des OR. Ainsi, il intervient pour toutes assistances et réparations nécessaires et dispense aussi des formations aux utilisateurs, voire éventuellement aux DE
<b>ACTIVITÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gère le matériel informatique (achats, maintenance)</li> <li>• Gère les logiciels informatiques (licence, installation)</li> <li>• Gère / Organise le support informatique</li> <li>• Gère les infrastructures techniques informatiques</li> <li>• Propose des solutions informatiques adaptées au métier</li> <li>• Dispense des formations informatiques</li> </ul>
<b>APPELLATION À NE PAS CONFONDRE</b>	Statisticien

Type de compétence	Liste de compétences
<b>Compétences personnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire preuve d'autonomie, être flexible</li> <li>• Être orienté résultats, parvenir à concentrer son attention, savoir multiplier ses tâches, être observateur</li> <li>• Faire preuve de savoir-être professionnel, faire preuve de rigueur, avoir le sens du détail, être discipliné</li> <li>• Être patient</li> </ul>
<b>Compétences relationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir écouter, avoir de l'empathie</li> <li>• Savoir créer une relation de confiance et adapter son discours à son interlocuteur</li> </ul>
<b>Compétences pédagogiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre les apprenants en situation d'apprentissage et savoir animer des formations</li> <li>• Concevoir et mettre en œuvre des dispositifs d'apprentissage</li> <li>• Être capable de transmettre ses connaissances, du savoir et le sens des responsabilités</li> <li>• Savoir évaluer le niveau de compétence, analyser la situation professionnelle d'une personne</li> </ul>
<b>Compétences techniques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir animer un entretien</li> <li>• Avoir des connaissances techniques du secteur de l'insertion socio-professionnelle (assistant social, psychologue, etc.)</li> <li>• Avoir des compétences informatiques (outils bureautiques à minima)</li> </ul>

## M12 – STATISTICIEN

Appellation d'emploi	Contrôle de gestion, analyste, économiste
<b>FONCTIONS</b>	Le statisticien gère la collecte et l'analyse de données quantitatives et qualitatives permettant le suivi du DE et de la réalisation des activités. Il apporte une visibilité aux responsables et aux équipes pour leur permettre d'identifier les points d'amélioration et de prendre des décisions en conséquence. Il aide également à apporter de la visibilité en externe sur les activités de l'entité.
<b>ACTIVITÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralise les données quantitatives et qualitatives</li> <li>• Réalise des analyses régulières des activités</li> <li>• Assiste les équipes sur l'analyse des activités</li> <li>• Produit des rapports / reportings publiables</li> </ul>
<b>APPELLATION À NE PAS CONFONDRE</b>	Informaticien

Type de compétence	Liste de compétences
<b>Compétences personnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire preuve d'autonomie, être flexible</li> <li>• Être créatif</li> <li>• Être proactif et s'engager activement dans le travail</li> <li>• Appréhender les situations dans leur globalité</li> <li>• Être orienté résultats, parvenir à concentrer son attention, savoir multiplier ses tâches, être observateur</li> <li>• Faire preuve de savoir-être professionnel, faire preuve de rigueur, avoir le sens du détail, être discipliné</li> </ul>
<b>Compétences relationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir travailler en équipe et collaborer, être agréable avec les autres</li> </ul>
<b>Compétences pédagogiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être capable de transmettre ses connaissances, du savoir et le sens des responsabilités</li> </ul>
<b>Compétences techniques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir des capacités rédactionnelles, d'analyse et de synthèse</li> <li>• Avoir des compétences informatiques (outils bureautiques à minima)</li> <li>• Avoir des techniques d'organisation de travail et des compétences méthodologiques et techniques (notamment liées au métier concerné)</li> </ul>
<b>Compétences managériales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la gestion de projet</li> </ul>

## M13 – GESTION DE LA QUALITÉ

Appellation d'emploi	Qualiticien, responsable qualité, chef de projet qualité
<b>FONCTIONS</b>	Le responsable de la Gestion de la qualité est garant de la mise en œuvre d'une démarche de satisfaction des clients (internes ou externes) et de la mise en œuvre et l'animation d'une démarche d'amélioration continue
<b>ACTIVITÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentation des activités (procédures principalement)</li> <li>• Mise en place, pilotage, coordination et évaluation du programme qualité</li> <li>• Veille juridique et réglementaire sur les champs relatifs à la qualité</li> <li>• Accompagnement et formation des équipes</li> </ul>
<b>APPELLATION À NE PAS CONFONDRE</b>	Coordinateur général

Type de compétence	Liste de compétences
<b>Compétences personnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire preuve d'autonomie, être flexible</li> <li>• Être créatif</li> <li>• Être proactif et s'engager activement dans le travail</li> <li>• Appréhender les situations dans leur globalité</li> <li>• Être orienté résultats, parvenir à concentrer son attention, savoir multiplier ses tâches, être observateur</li> <li>• Faire preuve de savoir-être professionnel, faire preuve de rigueur, avoir le sens du détail, être discipliné</li> </ul>
<b>Compétences relationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir écouter, avoir de l'empathie</li> <li>• Savoir créer une relation de confiance et adapter son discours à son interlocuteur</li> <li>• Savoir travailler en équipe et collaborer, être agréable avec les autres</li> </ul>
<b>Compétences pédagogiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir évaluer le niveau de compétence, analyser la situation professionnelle d'une personne</li> </ul>
<b>Compétences techniques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir des compétences linguistiques (DE, FR, LUX, etc.)</li> <li>• Savoir animer un entretien</li> <li>• Avoir des connaissances techniques du secteur de l'insertion socio-professionnelle (assistant social, psychologue, etc.)</li> <li>• Avoir des connaissances des administrations et organismes liés à la vie du DE au Luxembourg</li> <li>• Avoir des compétences informatiques (outils bureautiques à minima)</li> <li>• Avoir des techniques d'organisation de travail et des compétences méthodologiques et techniques (notamment liées au métier concerné)</li> </ul>
<b>Compétences managériales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la gestion du personnel</li> <li>• Leadership / Prendre des décisions</li> <li>• Assurer un développement stratégique (gestion des priorités, développement de projets)</li> <li>• Assurer la gestion de la qualité</li> </ul>



## M14 – DEVELOPPEUR DE PROJETS

Appellation d'emploi	N/A
<b>FONCTIONS</b>	Partant d'activités de veille sur des « niches d'activité » éventuelles ou des métiers accessibles aux bénéficiaires des OR, le développeur de projets est en charge du développement et de la prospection de projets innovants. Dans le cadre de la réinsertion socio-professionnelle, il propose des regroupements de types de demandeurs d'emploi et des projets adaptés à ces groupes de même profil en prenant en compte les évolutions actuelles du marché de l'emploi et le cadre réglementaire.
<b>ACTIVITÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion de projet</li> <li>• Veille économique</li> <li>• Veille réglementaire</li> <li>• Communication interne et externe</li> <li>• Recherche et développement</li> </ul>
<b>APPELLATION À NE PAS CONFONDRE</b>	Développeur informatique, développeur web, coordinateur de projet

Type de compétence	Liste de compétences
<b>Compétences personnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire preuve d'autonomie, être flexible</li> <li>• Être créatif</li> <li>• Être proactif et s'engager activement dans le travail</li> <li>• Appréhender les situations dans leur globalité</li> <li>• Être orienté résultats, parvenir à concentrer son attention, savoir multiplier ses tâches, être observateur</li> <li>• Savoir s'adapter aux différentes situations sur un plan socio-culturel</li> <li>• Faire preuve de savoir-être professionnel, faire preuve de rigueur, avoir le sens du détail, être discipliné</li> <li>• Savoir gérer ses émotions, savoir gérer son stress</li> <li>• Être patient</li> </ul>
<b>Compétences relationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir écouter, avoir de l'empathie</li> <li>• Savoir créer et nouer des partenariats, des relations professionnelles suivies et développer des relations sociales</li> <li>• Savoir créer une relation de confiance et adapter son discours à son interlocuteur</li> <li>• Identifier des possibilités de collaboration</li> <li>• Savoir travailler en équipe et collaborer, être agréable avec les autres</li> <li>• Savoir communiquer</li> <li>• Savoir animer une équipe / un groupe</li> </ul>
<b>Compétences pédagogiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être capable de transmettre ses connaissances, du savoir et le sens des responsabilités</li> <li>• Connaître les formes d'interventions psychologiques et sociales par une approche systémique (accompagner et coacher une personne dans son développement personnel et savoir la confronter à la réalité)</li> </ul>
<b>Compétences techniques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir des capacités rédactionnelles, d'analyse et de synthèse</li> <li>• Avoir des compétences linguistiques (DE, FR, LUX, etc.)</li> <li>• Savoir animer un entretien</li> <li>• Avoir des connaissances techniques du secteur de l'insertion socio-professionnelle (assistant social, psychologue, etc.)</li> <li>• Avoir des connaissances des administrations et organismes liés à la vie du DE au Luxembourg</li> <li>• Avoir des compétences informatiques (outils bureautiques à minima)</li> <li>• Avoir des techniques d'organisation de travail et des compétences méthodologiques et techniques (notamment liées au métier concerné)</li> </ul>
<b>Compétences managériales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer une équipe (planning, organisation, motivation, développement)</li> <li>• Assurer la gestion de projet</li> <li>• Assurer la gestion budgétaire</li> <li>• Leadership / Prendre des décisions</li> <li>• Assurer un développement stratégique (gestion des priorités, développement de projets)</li> <li>• Assurer la gestion de la qualité</li> </ul>

## M15 – CHARGE DE COMMUNICATION

Appellation d'emploi	N/A
<b>FONCTIONS</b>	Le chargé de communication organise et met en œuvre, auprès des partenaires, des actions de communication et de diffusion des informations relatives à l'OR et des DE associés: institutions, autres acteurs du secteur, entreprises... Il est le responsable de la définition et de la diffusion des supports / éléments de communication relatifs à l'image de l'OR. Il est en charge, avec le « représentant », de représenter l'OR auprès des employeurs potentiels et de convaincre les entreprises de s'investir dans l'accueil de bénéficiaires, voire dans une collaboration plus durable avec l'OR. Il coordonne également la communication interne sur les activités de l'OR et sur les derniers événements marquants
<b>ACTIVITÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Représentation de l'OR en externe</li> <li>• Gestion de la communication externe (avec les entreprises)</li> <li>• Réalisation de supports de communication externe</li> <li>• Gestion de la communication interne (en cohérence avec la communication externe)</li> <li>• Réalisation de supports de communication interne</li> </ul>
<b>APPELLATION À NE PAS CONFONDRE</b>	« représentant »

Type de compétence	Liste de compétences
<b>Compétences personnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire preuve d'autonomie, être flexible</li> <li>• Être créatif</li> <li>• Être proactif et s'engager activement dans le travail</li> <li>• Appréhender les situations dans leur globalité</li> <li>• Être orienté résultats, parvenir à concentrer son attention, savoir multiplier ses tâches, être observateur</li> <li>• Savoir s'adapter aux différentes situations sur un plan socio-culturel</li> <li>• Faire preuve de savoir-être professionnel, faire preuve de rigueur, avoir le sens du détail, être discipliné</li> <li>• Savoir gérer ses émotions, savoir gérer son stress</li> <li>• Être patient</li> </ul>
<b>Compétences relationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir écouter, avoir de l'empathie</li> <li>• Savoir créer une relation de confiance et adapter son discours à son interlocuteur</li> <li>• Savoir travailler en équipe et collaborer, être agréable avec les autres</li> <li>• Savoir communiquer</li> </ul>
<b>Compétences pédagogiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être capable de transmettre ses connaissances, du savoir et le sens des responsabilités</li> <li>• Savoir gérer des situations critiques et savoir gérer des conflits</li> </ul>
<b>Compétences techniques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir des capacités rédactionnelles, d'analyse et de synthèse</li> <li>• Avoir des compétences linguistiques (DE, FR, LUX, etc.)</li> <li>• Avoir des connaissances des administrations et organismes liés à la vie du DE au Luxembourg</li> <li>• Avoir des compétences informatiques (outils bureautiques à minima)</li> <li>• Avoir des techniques d'organisation de travail et des compétences méthodologiques et techniques (notamment liées au métier concerné)</li> </ul>
<b>Compétences managériales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer une équipe (planning, organisation, motivation, développement)</li> <li>• Assurer la gestion administrative</li> <li>• Leadership / Prendre des décisions</li> </ul>

## M16 – RESPONSABLE RESSOURCES HUMAINES

Appellation d'emploi	N/A
<b>FONCTIONS</b>	Le responsable des ressources humaines assure la gestion administrative et stratégique du personnel et soutient les responsables dans leur travail quotidien. Il coordonne le recrutement et les sorties du personnel, il gère le développement du personnel (bilan de compétences, suivi d'évolution, évaluation, formation) et il planifie et organise les formations pour le personnel. Il apporte également ses compétences en matière de gestion du changement
<b>ACTIVITÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédaction d'offres d'emploi et entretiens de recrutement</li> <li>• Rédaction des contrats d'embauche</li> <li>• Suivi administratif du personnel (visites médicales, période d'essai, paye...)</li> <li>• Bilans de compétences du personnel</li> <li>• Gestion du plan de formation</li> <li>• Animation de l'évaluation du personnel</li> <li>• Production des outils RH</li> </ul>
<b>APPELLATION À NE PAS CONFONDRE</b>	Coordinateur général

Type de compétence	Liste de compétences
<b>Compétences personnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire preuve d'autonomie, être flexible</li> <li>• Être créatif</li> <li>• Être proactif et s'engager activement dans le travail</li> <li>• Appréhender les situations dans leur globalité</li> <li>• Être orienté résultats, parvenir à concentrer son attention, savoir multiplier ses tâches, être observateur</li> <li>• Savoir s'adapter aux différentes situations sur un plan socio-culturel</li> <li>• Faire preuve de savoir-être professionnel, faire preuve de rigueur, avoir le sens de détail, être discipliné</li> <li>• Savoir gérer ses émotions, savoir gérer son stress</li> <li>• Être patient</li> </ul>
<b>Compétences relationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir écouter, avoir de l'empathie</li> <li>• Savoir créer et nouer des partenariats, des relations professionnelles suivies et développer des relations sociales</li> <li>• Savoir créer une relation de confiance et s'adapter son discours à son interlocuteur</li> <li>• Savoir travailler en équipe et collaborer, être agréable avec les autres</li> <li>• Savoir communiquer</li> </ul>
<b>Compétences pédagogiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir évaluer le niveau de compétence analyser la situation professionnelle d'une personne</li> <li>• Connaître les formes d'interventions psychologiques et sociales par une approche systémique (accompagner et coacher une personne dans son développement personnel et savoir la confronter à la réalité)</li> <li>• Savoir gérer des situations critiques et savoir gérer des conflits</li> </ul>
<b>Compétences techniques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir des capacités rédactionnelles, d'analyse et de synthèse</li> <li>• Avoir des compétences linguistiques (DE, FR, LUX, etc.)</li> <li>• Savoir animer un entretien</li> <li>• Avoir des techniques d'organisation de travail et des compétences méthodologiques et techniques (notamment liées au métier concerné)</li> </ul>
<b>Compétences managériales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la gestion de projet</li> <li>• Assurer la gestion budgétaire</li> <li>• Assurer la gestion administrative</li> <li>• Assurer la gestion du personnel</li> <li>• Leadership / Prendre des décisions</li> </ul>

## 4. UNE VISION PROSPECTIVE SUR LE SECTEUR DE LA RÉINSERTION SOCIO-PROFESSIONNELLE

Lors de la réflexion prospective de l'atelier de restitution, les participants se sont livrés à une réflexion collaborative en deux groupes et ont identifié les principaux futurs enjeux du secteur de la réinsertion socio-professionnelle qu'ils ont regroupés en trois grands pôles (4.1) :

- un chômage croissant ;
- le fonctionnement des organismes de réinsertion socio-professionnelle (OR) ;
- l'organisation du secteur de la réinsertion socio-professionnelle.

Dans une deuxième étape, les participants ont discuté des impacts que les enjeux identifiés auraient sur les compétences et les métiers du secteur de la réinsertion socio-professionnelle (4.2). Enfin, d'autres sujets ont été abordés et qui, sans être en lien avec l'étude, représentent un intérêt particulier pour les participants (4.3).

### 4.1. LES ENJEUX IDENTIFIÉS ET LEURS INTERRELATIONS

#### a. Un chômage croissant

Le premier pôle d'enjeux-types regroupe les enjeux liés au chômage croissant au Luxembourg. Ce pôle englobe non seulement les mutations du marché du travail mais aussi les enjeux liés au manque de qualification des DE. Ceux-ci sont entre autres :

- l'évolution du marché. Afin de mieux se préparer à cette évolution ainsi qu'à celle des DE, les OR devraient davantage axer leur travail sur une approche proactive plutôt que réactive ;
- le faible niveau de qualification des DE qui risque d'engendrer un important problème d'employabilité des DE et qui pourrait contraindre les OR à adapter l'accompagnement de chaque DE en fonction de son employabilité, ou de son manque d'employabilité sur le marché primaire de l'emploi.

#### b. Le fonctionnement des organismes de réinsertion socio-professionnelle (OR)

Le deuxième pôle d'enjeux-types regroupe les enjeux liés au fonctionnement des OR.

Il s'agit d'une part des enjeux liés aux besoins des OR :

- en termes de financements alternatifs d'une part pour compenser d'éventuelles baisses de subventions et d'autre part pour développer les activités économiques et assurer aux OR des revenus complémentaires ;
- en termes de développement continu (Lifelong learning) pour les équipes des OR. Cette approche de développement doit être constamment adaptée et complétée par une évolution des mentalités des collaborateurs des OR;
- en termes d'amélioration de leur image de marque.

D'autre part, les enjeux sont liés aux différentes contraintes rencontrées par les OR et par rapport à leurs besoins notamment :

- les contraintes de recherche d'équilibre budgétaire, dans une logique d'augmentation de la partie d'autofinancement ;
- les contraintes d'efficience (coûts / moyens) dans l'accompagnement des DE ;
- la recherche de productivité pour les activités économiques gérées par les OR - et qui, du coup, sont liées aux contraintes de recherche d'équilibre budgétaire- dans une logique similaire à celle d'une entreprise.

Les interrelations entre ces enjeux sont non-négligeables. Par exemple, une baisse de financement des OR a pour conséquence une recherche d'autofinancement supplémentaire, et cela engendre également un besoin d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles.

### **c. L'organisation du secteur de la réinsertion socio-professionnelle**

Le troisième pôle d'enjeux-types regroupe les enjeux liés à l'organisation du secteur de la réinsertion socio-professionnelle. Plus précisément, ces enjeux peuvent être liés :

- **à la collaboration entre les OR et à la coordination des acteurs du secteur**
  - le manque d'échanges au sein du secteur pourrait inciter à créer une structure de partage d'informations pour optimiser l'utilisation et l'efficience des ressources des différents OR au sein du secteur. Ce partage pourrait se traduire par la mise en place d'un libre-échange d'informations sur le suivi des DE et sur leurs entreprises et opportunités de réinsertion ;
  - les OR pourraient développer la collaboration en mutualisant certaines activités, l'organisation de formations communes pour leurs collaborateurs ou le développement d'entraides, par exemple, sous forme de prestations de service ;
  - l'accompagnement des différents types de DE pourrait être optimisé notamment en évaluant davantage les profils des DE pour les orienter vers l'OR ou l'établissement le plus à même de les prendre en charge.
- **aux volontés politiques en rapport avec le développement à venir du secteur**
  - s'interroger davantage sur les volontés politiques qui pourraient encourager les participants à s'orienter vers l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) pourrait être utile ;
  - les OR devraient, selon eux, être suivis sur base d'indicateurs de performance adaptés (l'indicateur principal actuel du nombre de DE suivis n'est pas entièrement adapté pour les OR). Il s'agit à la fois de mettre en place davantage d'indicateurs afin de ne pas dépendre d'un seul indicateur et à la fois d'identifier des indicateurs spécifiques à chaque OR en fonction des DE suivis et de l'approche mise en œuvre.

- **aux modalités de travail avec les DE**

- le « dispatching » des DE dans les services publics de l'emploi (SPE) soulève des difficultés dans la mesure où les OR ne peuvent ni contacter, ni travailler directement avec les DE ;
- rediscuter des circonstances de collaboration entre les SPE et les OR dans l'optique d'améliorer la mise à l'emploi.

#### **d. Synthèse des enjeux**

Au vu des discussions menées, il apparaît que les enjeux à venir pour les OR sont nombreux et variés et risquent d'impacter fortement les OR. Tous les enjeux évoqués sont interconnectés et ont des relations multiples de cause-à-effet, que ce soit au sein d'un même pôle ou entre des enjeux de différents pôles. Il n'est donc pas possible de les séparer complètement ni de les envisager de manière individuelle.

L'ensemble des enjeux cités précédemment rend compte de la complexité de la situation à venir pour le secteur de la réinsertion socio-professionnelle, selon les avis exprimés par les participants. Cette complexité se répercutera donc sur le fonctionnement des OR et les obligera à s'adapter afin de répondre à ces défis. Ainsi, le fonctionnement interne des OR devra évoluer ce qui inclut des conséquences sur les métiers et sur les compétences nécessaires (cf. partie b).

### **4.2. L'IMPACT DES ENJEUX SUR LES MÉTIERS ET LES COMPÉTENCES ASSOCIÉES**

#### **a. Les métiers impactés**

La deuxième partie de cette étape prospective consistait à évaluer l'impact que pourraient avoir les enjeux identifiés ci-dessus sur les métiers et les compétences associés. Cette analyse a révélé des impacts axés en particulier sur les neuf métiers et qui sont décrits ci-après :

##### **Accompagnateur/Assistant social**

Les OR auront davantage besoin d'accompagnateurs pour gérer les différents types de DE.

##### **Formateur**

Les OR auront davantage besoin de formateurs pour former de manière spécifique et adaptée les différents types de DE, avec des compétences pédagogiques ainsi que des compétences techniques ou autres.

##### **Encadrant technique**

Les OR auront besoin de renforcer le métier d'encadrement pour accompagner les DE dans le cadre d'activités économiques, avec des compétences pédagogiques ainsi que des compétences techniques. Ceci inclura également un glissement du modèle vers la phase préalable de mobilisation, pour certains demandeurs d'emploi.

##### **« Représentant »**

Le « représentant » couvrira des rôles complémentaires en interne et en externe notamment pour :

- permettre un suivi transversal du fonctionnement des activités ;
- apporter en interne une connaissance des secteurs connexes et des institutions publiques connexes ;
- permettre une visibilité de l'OR en externe (en collaboration avec le responsable de communication).

### **Coordinateur général**

Le management des équipes verra son rôle renforcé pour accompagner la conduite du changement en interne, incluant :

- la motivation des équipes pour faire face aux défis et faire évoluer leur modèle interne ;
- une gestion du personnel adaptée pour faire évoluer les métiers ;
- une supervision interne des activités lui sera nécessaire dans la recherche d'une meilleure efficacité.

### **Entrepreneurs & cadres**

Le secteur aura besoin d'entrepreneurs et de cadres pour créer et gérer des entreprises avec un objectif social, capables de répondre aux enjeux nécessitant un équilibre budgétaire.

### **Statisticien**

Les statisticiens auront une place importante au sein des OR notamment pour :

- produire des analyses et nourrir la réflexion interne sur l'amélioration du fonctionnement de l'OR ;
- diversifier les analyses quantitatives sur les activités et les résultats de l'OR ;
- élaborer des analyses économiques sur les activités de l'OR ou des projets en cours de développement ;
- proposer des éléments de visibilité et de communication en externe.

### **Développeur de projets**

Les OR devront développer des projets appropriés au public cible (langues, connaissance de la situation).

### **Responsable des ressources humaines**

Le responsable ressources humaines apparaît comme un des leviers majeurs des évolutions dans le secteur. A cet égard, il représentera un métier cœur des OR, notamment pour :

- structurer la démarche de développement du personnel et de gestion des compétences (identification des besoins de développement de compétences, proposition de formations...);
- animer la démarche de conduite du changement des équipes pour faire face aux nouveaux enjeux ;
- structurer et optimiser l'organisation du travail en interne (dans une logique Gestion Prévisionnelle Emplois Compétences, avec fiches de postes et description de compétences) ;
- animer la démarche de recherche d'efficience avec le coordinateur général.

## b. Synthèse des impacts

Les enjeux à venir du secteur vont donc avoir un impact direct sur différents métiers des OR et sur des compétences qu'ils doivent avoir ou développer. Les travaux présentés dans les fiches métiers-types de ce rapport devront donc évoluer pour présenter des métiers adaptés aux OR pour la suite. Il reviendra à chaque OR de déterminer quels sont leurs besoins en matière de métiers et de compétences associées et quelles sont les évolutions qu'ils souhaitent envisager selon les réponses qu'ils veulent apporter aux enjeux à venir.

En outre, il paraît évident que les OR devront élargir les critères de recrutement des collaborateurs pour couvrir leurs besoins de métiers. Ces recrues devront, par exemple, avoir une bonne connaissance des secteurs et des institutions connexes. Cette compétence est nécessaire notamment pour réorienter des DE qui ne peuvent pas être placés sur le 1er marché du travail, vers d'autres structures plus adaptées. Des compétences linguistiques complémentaires devront également être développées, par exemple, pour aider au mieux les nouvelles populations étrangères.

### 4.3. AUTRES SUJETS ABORDÉS

Les autres sujets abordés pendant l'atelier et qui ne sont pas en lien direct avec l'étude mais qui présentaient un intérêt pour les acteurs présents sont notamment :

- la mutualisation, la collaboration et l'externalisation de certains métiers pour les différents OR ;
- la coordination des différentes initiatives et le rôle du SPE identifiés comme facteurs-clés du développement du secteur de la réinsertion socio-professionnelle. Ces éléments n'ont cependant pas été traités dans le cadre de cette étude ;
- la formalisation des processus et la typologie des DE. Ces sujets n'ont été abordés dans le cadre de cette étude qu'en tant que moyen d'analyser les métiers et les compétences.



## IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le présent rapport sur les métiers et les compétences au sein des organismes de réinsertion socio-professionnelle au Luxembourg nous a permis d'élaborer des conclusions et des recommandations à l'égard des organismes de réinsertion d'une part et du secteur de la réinsertion d'autre part.

### 1. LES ORGANISMES DE RÉINSERTION (OR)

L'analyse a été menée de manière complémentaire sur les métiers, les compétences et les formations des organismes de réinsertion (OR), présentés dans les paragraphes ci-dessous.

#### 1.1. MÉTIERS

L'étude a permis d'identifier seize métiers-types très variés au sein des OR, allant du coordinateur général à l'accompagnateur en passant par le juriste ou le statisticien entre autres. Ces métiers, au premier abord, très disparates, représentent chacun une réelle valeur ajoutée complémentaire des autres et permettent d'apporter une contribution au fonctionnement des OR. D'ailleurs, les besoins actuels des OR en matière de diversité de métiers vont aller croissant, notamment en raison des enjeux auxquels ils vont devoir faire face et de la nécessité de s'adapter au mieux à chaque demandeur d'emploi. La diversité des métier-types est à l'heure actuelle peu lisible au sein des OR car le personnel occupe souvent plusieurs métiers en même temps (coordinateur général et formateur, par exemple), mais elle ne diminue pas pour autant la valeur ajoutée spécifique et complémentaire que chaque type de métier représente pour le fonctionnement des OR.

En complément, les différents métiers-types du secteur sont présents de manière variée au sein des OR, certains étant présents quasi-systématiquement (comme par exemple conseiller à l'emploi), alors que d'autres ne sont pas toujours présents (comme par exemple le statisticien, le représentant d'entreprise ou le responsable des ressources humaines). L'atelier de restitution a permis de mettre en évidence le rôle majeur du responsable des ressources humaines quant aux réponses qu'il peut apporter face aux futurs défis en termes de gestion du changement, d'animation proactive des équipes, de gestion des formations et de développement du personnel. Actuellement, il n'existe que peu d'outils de gestion des ressources humaines au sein des OR permettant de structurer, formaliser et animer la démarche.

Les OR confrontés à ce besoin de structurer leurs métiers devraient d'abord mener une réflexion approfondie au sujet des métiers présents ou à développer en leur sein. Ainsi, la structuration des postes et des fonctions devrait être accompagnée de la création de fiches de poste précises qui décrivent les différents métiers à couvrir par une même personne. Il est à noter que les fiches-métiers réalisées dans le cadre du présent projet et présentées dans ce rapport, pourront servir de base de réflexion mais ne représentent en aucun cas une fiche de poste-type à transposer telle quelle au sein de chaque OR. Les informations qu'elles contiennent ont pour la plupart été validées de fait lors de l'atelier de restitution et, notant que ce travail touche au capital humain et est au cœur du dispositif des OR, il se doit d'être spécifique à chacun d'entre eux.

La création de fiches de poste apporterait une clarification des activités, des rôles et des responsabilités, tout en créant un socle commun et normalisé. Ces fiches pourraient représenter une solide base de référence pour des discussions en interne mais aussi lors du recrutement ou du pourvoi d'un poste en interne. Ainsi, les candidatures seraient basées sur des critères standardisés (au moins en interne à chaque OR). Cette mise en place d'éléments structurants permettrait également à chaque OR d'orienter sa démarche de fonctionnement autour d'une réflexion plus globale afin de s'assurer de l'adéquation des métiers et des compétences avec sa mission, sa vision stratégique et avec les objectifs qu'il souhaite atteindre à moyen terme.

En outre, et pour aller jusqu'au bout de la logique, les OR pourraient développer des parcours d'évolution possible entre métiers, permettant de donner des perspectives à leur personnel. Cela permettrait la mise en place d'une véritable gestion de carrière au sein de chaque OR : les métiers possibles et qui pourraient être occupés par une personne, en fonction de son poste actuel. Par exemple :

- le métier de « qualicien » pourrait permettre d'évoluer vers un métier de statisticien ;
- le métier de coordinateur de projet pourrait permettre d'évoluer vers un métier de coordinateur général.

Les parcours d'évolution ne pourront bien entendu être envisagés et planifiés qu'en fonction de la taille de l'OR. Par exemple, des OR avec 3 collaborateurs couvrant plusieurs métiers chacun pourront difficilement mettre en place ces parcours d'évolution.

Enfin, cette approche permettrait également de constituer une base de travail pour élaborer une approche homogène des métiers du secteur de la réinsertion socio-professionnelle au sens large et de pouvoir échanger avec les autres professionnels du secteur.

## 1.2. COMPÉTENCES

Les compétences identifiées au cours de l'étude sont nombreuses. Parmi elles un nombre important sont présentes dans les OR alors que certaines autres doivent encore être développées et/ou adaptées aux exigences du secteur. En complément, alors que chaque profil doit mobiliser un large éventail de compétences, il apparaît nécessaire à la fois de professionnaliser et de formaliser l'approche autour de ces compétences et de donner les moyens de les développer. Cependant, les compétences identifiées (telles que normalisées dans le référentiel de compétences) relèvent de capacités difficiles à développer sous forme de formation générale (par exemple « être créatif »), ce qui met en relief toute la difficulté pour les professionnels du secteur à acquérir ou développer les compétences nécessaires. Le référentiel de compétences assimilé à la création des fiches-métiers, met en exergue les cinq grandes catégories de compétences identifiées (pour rappel : les cinq catégories sont les compétences personnelles, relationnelles, pédagogiques, techniques et managériales) par les OR, attestées comme étant nécessaires au secteur et comme devant être maîtrisées ou développées. Cependant, au sein des OR rencontrés, une même personne cumulait souvent plusieurs métiers : ainsi, dans la collecte d'information, les compétences liées à chacun des métiers couverts se retrouvaient finalement dans la liste des compétences nécessaires pour l'ensemble des métiers couverts par la personne.

Un double défi est lancé en termes de compétences. Il s'agit, pour les OR, non seulement de rationaliser et d'approfondir tant la réflexion que la connaissance des compétences dont ils disposent, mais aussi de faire évoluer leur niveau de maîtrise de ces compétences. Il apparaît indispensable que les OR mènent, dans une approche individuelle, une réflexion approfondie sur les fiches de postes et les compétences (en s'appuyant notamment sur les résultats de la présente étude) qui sont liées à leurs activités, et ce, afin de les adapter à leur établissement.

Une première étape devrait consister, dans le cadre de la structuration et de la formalisation des outils RH, à définir, pour chaque métier de l'OR :

- les compétences nécessaires réellement indispensables à la réalisation du métier ;
- les compétences complémentaires utiles ;
- les compétences intéressantes à développer pour donner une autre dimension au métier.

Pour compléter ces éléments, un niveau de maîtrise de chaque compétence pourrait être défini dans le but de permettre une approche graduelle et spécifique, à la fois des métiers et des personnes :

- pour les métiers, le niveau de maîtrise de chaque compétence correspondrait au niveau nécessaire pour assurer correctement les fonctions qui sont assignées à ce métier ;
- pour le personnel, le niveau de maîtrise de chaque compétence correspondrait à un état des lieux de ses compétences.

L'analyse conjointe de ces deux éléments permettrait alors de définir l'écart entre les compétences de la personne concernée et les compétences requises pour le métier qu'elle couvre. Si besoin, l'élaboration d'un plan de formation pourrait être envisagé, permettant de faire évoluer le niveau de compétences de la personne et de réduire l'écart constaté avec les besoins du métier et de la fonction.

Cette démarche devrait être appuyée par un responsable des ressources humaines pour chaque OR, permettant ainsi de structurer, d'animer le dispositif et de soumettre les travaux à sa revue critique et expérimentée.

La méthode CH-Q aborde d'ailleurs la question du développement de compétences, et pourrait constituer une source utile d'information ou d'inspiration, afin de se préparer au mieux aux exigences du marché de l'emploi et à celles des métiers.

### 1.3. FORMATIONS

Les informations obtenues de la part des OR indiquent qu'il existe à la fois très peu de formations spécifiques au secteur de la réinsertion socio-professionnelle, mais aussi très peu de formations initiales adaptées aux métiers du secteur, en dehors de métiers purement techniques tels que informaticien, juriste, statisticien, ... Ils font référence dans certains cas à des formations prodiguées en Allemagne ou en Belgique. L'enquête a permis de relever plusieurs initiatives d'identification ou de développement de formations spécifiques, démontrant l'intérêt des OR pour ce sujet.

De plus, les formations devraient permettre de répondre aux besoins de développement de compétences du personnel pour faire face aux futurs défis en termes de suivi des DE, d'augmentation de l'autonomie financière ou d'efficacité des activités. En effet, les formations agissent comme un accélérateur d'acquisition de compétences qui intervient en complément de la formation du terrain. Elles seront un des leviers des OR pour répondre aux enjeux du secteur et pour faire évoluer leur personnel. Dans la situation actuelle, la formation au sein de chaque OR soit de manière spécifique, soit dans le secteur de la réinsertion socio-professionnelle, occupe une place importante.

Tout d'abord, les formations devront non seulement être spécifiques au secteur de la réinsertion socio-professionnelle (c'est-à-dire traitant de sujets spécifiques tels que l'animation d'un entretien avec un DE), mais devront aussi s'appuyer sur des cas pratiques issus d'expériences réelles, rencontrées au sein des OR. Ainsi, les éléments fournis pourront assurément être en lien avec la complexité du secteur et du quotidien des personnes formées.

Ensuite, pour plus d'efficacité, ces formations devraient, de préférence, être dispensées par des professionnels expérimentés du secteur (si possible encore opérationnels) et qui seront les plus à même de :

- développer une pédagogie de formation spécifique ;
- identifier les cas pratiques les plus en ligne avec la réalité des OR ;
- avoir une expérience comparable à celle des personnes formées, apportant ainsi une crédibilité à son discours.

Enfin, la disponibilité des acteurs pour participer à des formations et le budget disponible s'avérant souvent être des freins à la réalisation de formation (au vu des retours lors de l'enquête), l'élaboration des supports d'auto-formation (dans le cadre soit de préparation à des formations, soit de l'approfondissement d'un point spécifique couvert par une formation classique, soit pour apporter une formation sur un point particulier limité) pourrait être envisagée, notant qu'elle permettrait, à minima, aux personnes d'acquérir un minimum de connaissances sur un sujet. Ces auto-formations :

- pourraient prendre la forme de fiches par thème ;
- devraient de préférence inclure des cas pratiques réels pour illustrer au mieux le thème traité, pour être compréhensibles et pour être facilement applicables par les personnes qui les consulteraient.

Au niveau du secteur de la réinsertion socio-professionnelle, une solution d'envergure et à laquelle certains OR réfléchiraient déjà, pourrait être l'organisation de ces formations de manière collaborative, ce qui pourrait avoir plusieurs avantages majeurs :

- le développement et l'utilisation d'un support de formation effectivement spécifique au secteur (si l'auditoire est entièrement issu du secteur) ;
- la réduction du coût des formations par collaborateur ;
- l'échange d'expérience entre professionnels du même secteur, renforçant ainsi l'efficacité du travail du groupe de formation ;
- une place laissée au partage de bonnes pratiques, de bonnes approches ou bons modes de fonctionnement, dans une logique d'amélioration continue de la formation ;
- la création, en complément, d'un réseau de professionnels qui pourrait se constituer en groupe de réflexion sur certains sujets-clés du secteur.

Enfin, au vu des compétences relevées pour chacun des métiers, certains sujets de formations apparaissent comme intéressants à prendre en compte en particulier, notamment :

- **Formation en gestion d'une relation commerciale**  
L'objectif de ce type de formation est d'expliquer les principes et les méthodes de la gestion des relations et de la démarche « commerciale » vis-à-vis d'une autre entité.
- **Formation en gestion de conflits**  
L'objectif de ce type de formation est de présenter des approches pour aider les personnes à réagir dans le cas d'une situation critique et à chercher une solution appropriée pour résoudre un conflit.
- **Formation en organisation du travail**  
L'objectif de ce type de formation est d'apporter les bases d'une organisation professionnelle de son travail, incluant notamment la gestion du temps et la communication avec ses collègues.
- **Formation en gestion du stress**  
L'objectif de ce type de formation est de permettre aux personnes d'acquérir des réflexes, des habitudes et des approches pour mieux gérer le stress et de pouvoir évacuer la charge émotionnelle qui pourrait s'accumuler.

- **Formation en gestion de projet**  
L'objectif de ce type de formation est d'apporter un socle commun efficace dans la gestion d'un projet, de la phase initiale de cadrage et de planification jusqu'à la phase de clôture, en précisant les rôles et les responsabilités à chaque étape.
- **Formation en gestion de la qualité**  
L'objectif de ce type de formation est de présenter les principes de base de l'approche qualité (la recherche de la satisfaction des « besoins » du « client » et l'amélioration continue), et son application (et son intérêt) dans le quotidien de chacun.
- **Formation à la réalisation d'entretiens**  
L'objectif de ce type de formation est de fournir les bases techniques et organisationnelles pour gérer un entretien, de sa préparation jusqu'à sa réalisation et à son suivi a posteriori.
- **Formation en gestion et animation d'équipe**  
L'objectif de ce type de formation est de partager les bonnes pratiques de la gestion et de l'animation d'équipe couvrant par exemple la délégation des tâches, la motivation des personnes, la communication et l'évaluation du personnel.
- **Formation de formateur**  
L'objectif de ce type de formation est de préparer des personnes issues d'autres métiers à la conception et l'animation de formations.
- **Formation spécifique d'approche psychologique d'un individu**  
L'objectif de ce type de formation est d'apporter des méthodes et des approches spécifiques au secteur afin de s'approprier les formes d'interventions tant psychologiques que sociales à travers une approche systémique.
- **Formation sur la connaissance du secteur de la réinsertion et des institutions associées**  
L'objectif d'une telle formation est surtout celui d'expliquer et d'apprendre les méthodes de gestion de contacts ainsi que de création et de développement de réseaux pouvant déboucher, par exemple, sur la création de partenariats entre acteurs du secteur.

## 2. LE SECTEUR DE LA RÉINSERTION SOCIO-PROFESSIONNELLE

Au-delà du strict objectif de l'étude, l'atelier de restitution a permis d'identifier des possibilités d'amélioration, d'évolution et de développement dans le secteur de la réinsertion socio-professionnelle. Les OR ont mentionné plusieurs points sur lesquels il serait intéressant de se concentrer afin de préparer au mieux le secteur aux défis et évolutions du marché du travail. Les OR questionnés ont ainsi, surtout, mis l'accent sur le besoin de développer davantage de collaboration et de mutualisation au sein du secteur et entre les différents acteurs, ainsi que leur intérêt pour développer une approche commune entre les acteurs du secteur.

### 2.1. COLLABORATION ET MUTUALISATION

La collaboration et la mutualisation que pourraient entreprendre les OR concernent trois aspects complémentaires :

- un premier dédié aux métiers (envisager l'externalisation de certains métiers pourrait être une option), tels que formateur, « représentant », juriste, psychologue, informaticien et statisticien ;
- un second dédié aux activités du quotidien (dans un but de partage des efforts) ;
- et un troisième dédié aux formations (dans l'objectif de développer toujours plus le secteur et de créer des activités en commun).

Une telle mise en commun des activités pourrait d'ailleurs permettre de réduire les coûts, à travers par exemple :

- certains métiers issus des processus support pouvant être couverts par une seule personne qui serait au service d'un ou de plusieurs OR ;
- certaines activités de formation difficilement réalisables car ne s'adressant pas un public assez large et/ou ayant une fréquence de réalisation trop faible.

Les OR pourraient alors, de manière collaborative, concentrer leurs moyens et leur temps sur des activités de qualité et réduire les coûts de fonctionnement. La collaboration, tout comme la mutualisation, ne sont pas des procédés rigides et à considérer une seule et unique fois. Ils doivent être entretenus et régulièrement adaptés aux évolutions et aux changements que les OR et les autres acteurs au sein du secteur de la réinsertion auront engagés. Afin de maintenir une vue globale des événements et de pouvoir suivre les évolutions du secteur, des groupes de réflexion pourraient être mis en place avec différents organismes de réinsertion (OR), selon les particularités et les besoins de chacun d'entre eux. Cela permettrait d'élaborer ensemble des dispositifs de travail et/ou de formation et d'anticiper sur une base commune des futures collaborations et/ou mutualisations nécessaires ou à envisager. Des rencontres régulières et la publication de rapports à l'issue de celles-ci, permettraient aussi d'informer le secteur et la totalité des acteurs le composant afin de garantir une transparence et une ouverture qui seront nécessaires dans le cadre des évolutions à venir du secteur.

Si cette mutualisation pourrait être bénéfique à moyen et long terme, la gestion commune d'informations partagées pourrait être bénéfique à plus court terme. Tout d'abord pour faire un suivi plus efficace des DE, de manière transversale aux différents OR et permettre d'adapter au mieux le suivi des DE au sein des OR. Les OR pourraient également partager des contacts, des liens et des adresses utiles à travers différents secteurs de la réinsertion en Europe et au-delà. Dans une certaine continuité, il serait utile de favoriser les échanges pour les OR autour des éléments (pour partie déjà disponibles) en matière d'analyse du marché du travail, ou des secteurs et métiers en développement, pour alimenter leur analyse du marché de l'emploi et leurs démarches d'accompagnement des DE.

## 2.2. DÉVELOPPEMENT D'UNE APPROCHE COMMUNE

L'atelier a également permis de mettre en exergue les velléités en matière de coordination et d'approche commune du secteur. En effet, le secteur de la réinsertion s'avère très segmenté et peu harmonisé en ce qui concerne les approches et les stratégies mises en place au sein des OR pour assurer le suivi des DE et permettre leur mise à l'emploi. Les spécificités, les publics-cibles, les métiers, les compétences et formations des accompagnateurs, ainsi que les méthodes employées et les modes opératoires en termes d'accueil et de gestion des DE peuvent différer d'un OR à un autre, ce qui segmente davantage le secteur. Or, au vu des spécificités des différentes populations de DE (par exemple : les jeunes, les seniors...), il apparaît crucial de pouvoir adapter l'approche des OR (si possible dans une logique partagée au sein du secteur pour plus de cohérence et d'efficacité) pour accompagner au mieux chaque DE et ainsi de se préparer mutuellement aux exigences et aux défis de demain.

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1</b> : La diversité des compétences des acteurs en fonction des orientations proposées et du public-cible .....	18
<b>Figure 2</b> : Idées novatrices et originalité de la démarche des OR .....	20
<b>Figure 3</b> : Baromètre de l'emploi finlandais ("Occupational Barometer") - 1er semestre 2014 .....	27
<b>Figure 4</b> : Fiche de poste issue de la base de données CNP .....	29
<b>Figure 5</b> : Le processus "Coeur de métier" .....	54
<b>Figure 6</b> : Le processus de la réinsertion socio-professionnelle .....	55



## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1</b> : Les parties prenantes de l'étude .....	11
<b>Tableau 2</b> : Les critères décisionnels pour la participation à l'enquête .....	16-17
<b>Tableau 3</b> : Les tâches des conseillers en emploi en rapport avec les activités liées à la prestation de services destinée aux employeurs .....	22
<b>Tableau 4</b> : Les tâches des conseillers en emploi liées à la prestation de services destinée aux demandeurs d'emploi (DE) .....	23
<b>Tableau 5</b> : Les principaux métiers identifiés par les panélistes .....	45
<b>Tableau 6</b> : Référentiel des principales compétences identifiées par les panélistes .....	47
<b>Tableau 7</b> : Les métiers identifiés .....	58



## Contact :



Soutenons l'économie.  
Enrichissons vos compétences.

[www.iuil.lu](http://www.iuil.lu)

### **IUIL**

[info@iuil.lu](mailto:info@iuil.lu)

Tél. : +352 26 15 92 12

Fax : +352 26 15 92 28

31, rue du Parc

L-5374 Munsbach

[www.iuil.lu](http://www.iuil.lu)



