

n° 4 les contributions

agence nouvelle des
Solidarités
actives

Grenelle de l'insertion
les entreprises classiques et l'insertion

mai
2008

Agence nouvelle des

solidarités *ACTIVES*

Grenelle de l'insertion

Les entreprises classiques et l'insertion

L'Agence Nouvelle des Solidarités Actives

un diagnostic et une conviction

Le diagnostic a été établi par la Commission « Famille, vulnérabilité, pauvreté » présidée par Martin Hirsch qui, dans son rapport remis en avril 2005, a dressé un tableau de la pauvreté en France, en particulier celle qui touche les enfants. Ce rapport préconisait également quinze résolutions concrètes pour engager des politiques volontaristes de lutte contre ce fléau dans ses multiples dimensions afin d'éradiquer la pauvreté en une génération. Parmi elles figurait la proposition d'instaurer un **Revenu de Solidarité Active**, visant à replacer l'activité professionnelle au cœur de la lutte contre la pauvreté et redonner ainsi de la dignité notamment aux bénéficiaires de minima sociaux.

La conviction est que ces politiques ambitieuses doivent être conçues et mises en œuvre au niveau local et ce, dans le cadre d'une démarche expérimentale.

L'Agence Nouvelle des Solidarités Actives se veut donc un opérateur désintéressé (association sans but lucratif) d'ingénierie et d'innovation sociale au service des collectivités locales pour rendre plus efficaces nos dépenses sociales. Cette association rassemble volontairement des compétences centrées sur la mise en œuvre opérationnelle et sur l'évaluation des programmes mis en place. Elle a aussi fait le choix d'un parti pris méthodologique : celui d'associer systématiquement les populations en difficulté à la construction des dispositifs destinés à faciliter et à amplifier leur démarche d'insertion sociale et professionnelle.

Agence nouvelle des solidarités actives

Benoît Genuini, président

Christophe Fourel, directeur général

Association loi 1^{er} juillet 1901

N° SIRET : 488 527 326 00018

1, Passage du Génie - 75012 Paris - 01 43 71 39 48

www.solidarites-actives.com

Contexte et méthodologie de l'étude

L'Agence Nouvelle des Solidarités Actives (ANSA) est une association créée en janvier 2006 pour mettre en œuvre, par la voie de l'expérimentation, des programmes locaux de réduction de la pauvreté et d'appui au retour à l'emploi.

Les propositions qui suivent sont fondées à la fois sur la pratique de terrain de l'ANSA, son positionnement **avec** les personnes en situation de pauvreté et les enseignements des premières expérimentations sociales mises en œuvre par l'association.

Elles abordent la refonte des politiques publiques d'insertion sans tabou ni restriction pour envisager toutes possibilités permettant de garantir aux personnes en difficulté et aux marges des vecteurs d'inclusion sociale (emploi, santé, logement...) d'être prises en compte et de vérifier une amélioration tangible de leur situation économique et sociale.

La mise en œuvre des propositions de l'ANSA est sous-tendue par les principes suivants :

- promouvoir l'expérimentation des projets pour assurer la réussite de leur généralisation ;
- associer systématiquement les premiers concernés à la construction, la mise en œuvre et l'évaluation des axes qui seront retenus du Grenelle, y compris au niveau local ;
- partager réciproquement les engagements et les responsabilités entre pouvoirs publics, bénéficiaires ou usagers et secteurs de l'entreprise ;
- veiller systématiquement et préalablement à l'impact des autres politiques publiques sur les questions d'insertion de

façon à les optimiser et non à les altérer (politique du logement, de santé, économique, fiscale, éducative...);

- se donner, préalablement et tout au long de la mise en œuvre des politiques publiques, les moyens d'évaluer leur efficacité et la possibilité de les corriger en temps réel;
- prévoir un principe de « sanctuarisation » des crédits qui seront alloués à celles-ci de façon à garantir une action pérenne, durable et favorisant la prévention des ruptures qui constituent le premier obstacle à l'inclusion durable des plus faibles.

Les limites de l'accompagnement

De nombreux publics en difficulté bénéficient d'aides à la réinsertion professionnelle. Selon une enquête de la DREES rendue publique en septembre 2007¹, la probabilité de retour à l'emploi est multipliée par 1,2 lorsqu'un allocataire du RMI a bénéficié d'un accompagnement. Cet accompagnement, aussi déterminant soit-il, présente cependant des limites qui conduisent à l'interpellation de la responsabilité des entreprises face aux publics en difficulté.

S'il existe d'ores et déjà quelques initiatives d'employeurs désireux de contribuer au recrutement de ce public, la plupart est souvent découragée par la difficulté à toucher ces personnes. De nombreux employeurs indiquent par ailleurs ne pouvoir satisfaire leurs besoins de recrutement, qu'ils relèvent de profils qualifiés ou non.

Plus étonnant encore est l'examen comparé sur un même bassin d'emploi des secteurs d'activité cités par les offres d'emploi et ceux déclarés par exemple par les bénéficiaires du RMI inscrits à l'ANPE. La similitude est souvent élevée, accréditant l'idée d'une « rencontre manquée » ou encore d'un éloignement préjudiciable des acteurs de l'insertion et du secteur économique.

Enfin, si bien des politiques d'insertion visent désormais la réinsertion professionnelle, peu d'entre elles poussent la logique jusqu'à son terme en lien avec les acteurs pertinents du territoire (ANPE, MEF...), à savoir :

- le positionnement des bénéficiaires de ces parcours d'insertion sur des offres d'emploi ;
- et la mise en place d'un accompagnement dans l'emploi permettant de surmonter les difficultés qu'occasionne la reprise d'une activité et de favoriser le maintien dans l'emploi.

¹ « L'accompagnement des allocataires du RMI dans leur parcours d'insertion », DREES, *Études et Résultats*, n° 599 - septembre 2007.

Dans cette perspective, les employeurs ont tout intérêt à être parties prenantes des projets locaux de rapprochement des acteurs. Ils y trouveront la possibilité de mieux satisfaire leurs besoins de main d'œuvre et de disposer du relais des professionnels de l'insertion afin d'aider au maintien dans l'emploi et ainsi fidéliser les nouvelles recrues.

Le contexte actuel suggère par ailleurs de revisiter les pratiques professionnelles des acteurs de l'insertion pour systématiser leur connaissance de l'entreprise et de son fonctionnement.

Cette contribution propose de mobiliser des outils permettant de construire un partenariat étroit entre entreprises, bénéficiaires et acteurs de l'insertion autour de finalités communes. Ces outils, issus de la pratique de l'Agence Nouvelle des Solidarités Actives, sont le résultat de travaux menés avec l'ensemble des acteurs, à partir de leurs constats et de leurs attentes réciproques puis des solutions ébauchées en commun. Cette méthode conduit généralement à un réel travail sur les représentations qui permet de mieux comprendre les contraintes de chacun des acteurs, puis de construire ensuite des dispositifs finement adaptés aux enjeux.

Nos propositions suggèrent ensuite d'étendre les bonnes pratiques des pôles de compétitivité jusqu'aux publics les plus démunis.

1-Lancement d'un programme expérimental de plate-forme emploi

Ce programme aurait vocation à :

- Favoriser l'accès à l'emploi des publics en difficulté et/ou des bénéficiaires de minima sociaux ;
- Développer un ancrage de longue durée dans l'emploi ;
- Rapprocher les acteurs de l'insertion des acteurs économiques ;
- Améliorer la lisibilité du dispositif d'insertion.

Un comité de pilotage associant collectivité territoriale volontaire, en lien le cas échéant avec les services de l'État selon les publics concernés, les bénéficiaires du service et les partenaires économiques et sociaux du territoire (représentants des employeurs et des salariés, chambres consulaires, fédérations professionnelles...) serait chargé du montage et du suivi du projet.

1-1-Les services offerts par la plate-forme

La prospection intensive d'emplois sur un territoire limité (bassin d'emploi par exemple...) en s'appuyant ou en construisant un diagnostic du développement à long terme des perspectives d'emploi sur ce territoire. Ce diagnostic pourrait contribuer à faire évoluer l'offre de formation.

La mise en relation des bénéficiaires avec des employeurs potentiels et dans certains cas la participation aux entretiens d'embauche si les deux parties le jugent nécessaire.

L'accompagnement individualisé dans l'emploi.

La mise à disposition de prestations collectives ayant notamment trait à la redynamisation, à la recherche d'emploi, à la préparation des entretiens d'embauche et à la bonne connaissance du fonctionnement des entreprises.

Le cas échéant **des solutions négociées avec les entreprises** permettant de lever les freins à l'accès à l'emploi (participation aux frais de transport des salariés, appui à la garde d'enfants...).

1-2-**Les principales innovations de cette expérimentation**

Mobilisation directe des employeurs par l'accompagnateur de la plate-forme qui connaît bien les entreprises et leurs besoins, et qui est chargé de faire émerger des offres non déclarées spontanément.

Prise en charge des missions de prospection, de placement et d'accompagnement, par un interlocuteur unique, afin d'établir une relation de confiance tant avec la personne en recherche d'emploi, qu'avec les entreprises du territoire.

Déplacement du questionnement sur la seule employabilité des publics au profit d'une **action plus globale** sur les contextes et situations d'emploi².

Mise en **synergie des acteurs de l'insertion et de l'économie** pour construire et partager une culture commune plus forte :

- Lors de la phase de recrutement par la construction de supports innovants, (fiche profil pour valoriser les aptitudes et le savoir-être des publics, à la place d'un CV; fiche offre centrée sur les compétences attendues...);
- Lors de la validation du positionnement professionnel des bénéficiaires à l'entrée sur la plateforme par un comité mobilisant les expertises d'une équipe pluridisciplinaire de professionnels de l'entreprise et de l'insertion;
- Lors de l'accompagnement dans l'emploi par un tiers – acteurs de l'insertion –, en lien avec un correspondant dans l'entreprise – patron, RH, tuteur – par le biais notamment de

² « Dans une expérience en milieu naturel (centres de formation recevant des chômeurs de longue durée), on a pu montrer que le seul fait d'activer l'identité « chômeur de longue durée » réduit, non seulement les performances cognitives du sujet dans un test de mémoire, mais aussi sa motivation à chercher du travail (auto-confirmation du stéréotype). » in *L'Employabilité des publics précarisés*, Denis Icastra, professeur de psychologie sociale, université Victor-Segalen Bordeaux-2, juillet 2006.

médiations et d'entretiens réguliers – au besoin tripartites – employeur, salarié, accompagnateur.

Préparation et accompagnement dans l'emploi des publics ciblés sur une période plus longue que ce qui est habituellement pratiqué :

- En amont, une formation/information sur le fonctionnement des entreprises ;
- En aval, l'accompagnement dans l'emploi, qui vise l'autonomie de la personne, sera pratiqué sur une année entière afin de consolider l'intégration dans l'entreprise ou le cas échéant de travailler sur la transférabilité des compétences sur d'autres postes, ou encore d'augmenter la durée de travail.

Une telle plate-forme vient compléter et/ou fédérer les dispositifs existant actuellement, notamment au sein du service public de l'emploi ; elle doit constituer une réponse réactive et coordonnée aux besoins des employeurs et favoriser l'accès à l'emploi du public accueilli.

Un soutien financier de l'État pourrait être envisagé en fonction des engagements réciproques des partenaires économiques et des collectivités territoriales intéressées, des objectifs d'accès à l'emploi durable (CDI ou CDD de plus de six mois) ainsi que de toute pratique novatrice en matière d'insertion de publics en difficulté.

Ce programme d'expérimentation pourrait bénéficier d'une évaluation contrôlée afin de vérifier ses effets et son impact sur la situation des publics en difficulté, la satisfaction des besoins de recrutement des entreprises ou encore la construction d'une culture commune entre acteurs économiques et de l'insertion. Elle contribuerait également à éclairer un débat récurrent sur l'intérêt d'associer ou non l'employeur à un dispositif d'accompagnement.

Cette évaluation aurait tout intérêt à entrer dans les compétences du comité national d'évaluation mis en place par l'article 142 de la loi de finances pour 2006 dans le cadre des expérimentations visant l'amélioration des conditions du retour à l'emploi.

2-Des manifestations locales « un parcours, un emploi », forums emploi rénovés pour assurer la continuité entre parcours d'insertion et accès à l'emploi

2-1-Contexte

Les forums emploi ont certes le mérite d'exister, mais la formule de mise en relation, base de tout recrutement, pourrait y être améliorée en particulier sur les points suivants :

- les personnes présentes sont pour la plupart invitées par une structure qui les connaît mais le bénéfice de cette connaissance n'est pas valorisé ;
- les parcours d'insertion ne sont pas mis en avant, ce qui pose la question de leur utilité ;
- les employeurs ont souvent des contacts avec les structures qui accompagnent les demandeurs d'emploi mais le travail de ces dernières reste mal identifié et perçu comme éloigné des préoccupations des entreprises ;
- le service rendu par les structures d'insertion pourrait porter au-delà de la seule mise en relation, de manière à soutenir la reprise d'activité.

Les mises en relation pourraient être beaucoup plus qualitatives et personnalisées à l'image des rendez-vous d'affaires.

2-2-Proposition : préparer les demandeurs d'emploi et les employeurs à se rencontrer lors de forums d'un nouveau type

L'objectif de cette proposition est de créer des espaces de rencontre entre demandeurs d'emploi et employeurs, préparés en amont

par les structures d'insertion et d'emploi, dans le but de mettre en adéquation les attentes des employeurs et les profils/parcours des demandeurs d'emploi.

Actions à mener

Pour la mobilisation des employeurs

- Informer les représentants des entreprises et les chambres consulaires de la démarche; les associer à l'analyse des besoins d'emploi;
- Identifier les secteurs et les employeurs à cibler pour une telle action;
- Prospecter auprès des entreprises et recueillir les offres auprès de l'ensemble des structures emploi;
- Inviter les entreprises à une opération « recrutement: le profil adapté » ou « perle rare ».

La communication envers les employeurs aurait pour objectif de porter sur les particularités de l'événement, à savoir :

- Rencontre de candidats sélectionnés par les acteurs de l'insertion, préparés, accompagnés avant et pendant l'emploi;
- Rencontre des structures qui les accompagnent pour préciser les rôles de chacun « l'emploi c'est vous, l'accompagnement social c'est nous ».

Un site Internet de recueil des profils demandés pourrait être spécifiquement ouvert.

Pour la mobilisation des demandeurs d'emploi

Les demandeurs d'emploi, au terme d'un parcours d'insertion, doivent pouvoir travailler en milieu ordinaire. Accompagnés par les structures d'insertion, ils pourront prétendre à un poste et au besoin continuer à bénéficier d'un accompagnement, garantie de leur maintien dans l'emploi.

Il s'agira ici de valoriser le travail préalablement entrepris dans les structures d'insertion ou de formation. Ces manifestations ont donc intérêt à cibler un public particulier, et non pas l'ensemble des demandeurs d'emploi d'un territoire. Ce choix permettrait un

débouché vers l'emploi et ainsi clôturer positivement un parcours d'insertion. Par voie de conséquence, il permettra aux structures d'insertion d'accueillir d'autres personnes en besoin d'un tel appui.

Ces rencontres doivent rester à l'image du « cousu main » de la mise en relation de personne à personne du rendez-vous d'affaires.

Le forum pourrait s'équiper d'un véhicule pour faciliter l'accès des demandeurs d'emploi au forum ou encore les amener directement chez les employeurs qui préféreraient une formule de recrutement *in situ*.

Le personnel nécessaire au bon déroulement de cette journée sera embauché en priorité parmi les publics des structures d'insertion.

Les offres non pourvues, les personnes non retenues feront l'objet d'un suivi privilégié.

3-Recommandations et valorisation de l'événement

Des manifestations de ce type ont vocation à faire émerger tant des mises en relation individuelles entre demandeurs d'emploi et entreprises, qu'une dynamique propice à la construction de projets communs basés sur une meilleure connaissance des enjeux propres à chacun des acteurs locaux.

Les espaces rencontres, dimensionnés autour d'un nombre limité de personnes et d'entreprises préparées, peuvent s'intégrer dans un événement plus large (forum, table ronde...).

Elles auront aussi pour effet de valoriser et de donner un nouveau sens au travail des structures d'insertion.

Lors de ces événements, une charte d'engagements réciproques pourrait être conclue, sous l'égide des collectivités, entre les entreprises et les acteurs de l'insertion.

3-Étendre les bonnes pratiques des pôles de compétitivité aux publics les plus démunis

3-1-Contexte

« Un pôle de compétitivité est, sur un territoire donné :

- l'association d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation,
- Engagés dans une démarche partenariale (stratégie commune de développement),
- destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun en direction d'un (ou de) marché(s) donné(s). »

Il existe 71 pôles de compétitivité aujourd'hui, en France. Cette politique vise à susciter puis à soutenir les initiatives émanant des acteurs économiques et ceux de la recherche présents sur un territoire. Elle a pour objectifs de favoriser la croissance des entreprises et de soutenir l'innovation, créatrice de valeur ajoutée et d'emplois.

Les entreprises des pôles de compétitivité recrutent surtout des cadres hautement qualifiés ; il doit exister pourtant des niches d'activité qui devraient pouvoir offrir des perspectives d'emploi et de qualification à une population de demandeurs d'emploi peu qualifiés, souvent allocataires de minima sociaux. C'est le cas, par exemple, du pôle de compétitivité de Saint-Nazaire, EMC2 (Ensembles métalliques et composites complexes), spécialisé dans l'aéronautique, l'automobile et la construction nautique. Ce pôle a acté le principe d'un groupement d'employeurs, porté par une association, et l'a chargé de recruter prioritairement des bénéficiaires du RMI.

3-2-Proposition

- Expertiser en lien avec les pôles de compétitivité les besoins de main-d'œuvre peu qualifiée,

- Identifier quelques pôles volontaires avec lesquels monter un programme de recrutement et de formation de ces publics,
- Utiliser au besoin l'outil groupement d'employeurs,
- S'appuyer sur les pôles de compétitivité, pour favoriser des modes d'incitation innovants (combiner accès à l'emploi et au logement, articulation avec les dispositifs de formation, couverture mutualiste...)

En conclusion, il nous paraît important de souligner que ces propositions supposent toutes un travail sur les représentations réciproques des acteurs économiques, de l'insertion et des demandeurs d'emploi ainsi que le développement d'espaces de rencontres et d'échanges entre ces trois acteurs. Par ailleurs, compte tenu du rôle central de la formation dans les parcours d'insertion et de la difficulté à flécher cette formation sur les publics les plus en difficulté, nous estimons nécessaire de traiter cette question de manière autonome.

Grenelle de l'insertion

les entreprises classiques de l'insertion

Les constats bien connus : complexité du paysage offert par les politiques d'insertion, enchevêtrement des compétences des pouvoirs publics nationaux et locaux, multiplicité des interventions des acteurs engagés de près ou de loin dans l'action publique au service de l'insertion sociale et professionnelle. Comme le précise le rapport du Conseil national de l'insertion par l'activité économique de juin 2007, « il y a trop de niveaux de collectivités dans le pilotage de la lutte contre l'exclusion. État, régions, départements, intercommunalités, communes, il y a aujourd'hui cinq niveaux de puissance publique en France, tous concernés à un titre ou un autre par la lutte contre les exclusions, sans compter l'Europe qui intervient à titre subsidiaire ».

Du côté des solutions, l'horizon d'une simplification, d'un pilotage rénové et plus performant, la nécessité d'une redéfinition du rôle des acteurs sont également largement partagés.

La nouveauté d'un Grenelle réside peut-être dans la méthode pour y parvenir : alors que le débat se résume trop souvent à rechercher un et un seul pilote, et glisse souvent sur le terrain polémique de la décentralisation du RMI, n'est-ce pas en interrogeant les objectifs et les publics de l'insertion, en plaçant au centre des préoccupations la notion de parcours d'insertion et en impliquant l'ensemble des parties prenantes, collectivités publiques, mais aussi usagers et employeurs, que l'on peut espérer proposer des solutions nouvelles ?

L'agence nouvelle des solidarités actives

est une association sans but lucratif créée en janvier 2006 pour mettre en œuvre des actions locales, expérimentales, innovantes, originales de lutte contre la pauvreté, en partenariat avec les pouvoirs publics et les employeurs.

Solidarités actives

- intervient comme catalyseur auprès des responsables politiques ou économiques des collectivités locales ;
- vise une culture du résultat appliquée au secteur social ;
- privilégie l'expérimentation des projets avant toute généralisation ;
- associe systématiquement les populations en difficulté à la construction des dispositifs expérimentaux les concernant.

Agence nouvelle des

solidarités **ACTIVES**

Benoît Genuini, président
Christophe Fourel, directeur général

1 passage du Génie
75012 Paris
Tél. 01 43 71 39 48
01 43 48 65 24

www.solidarites-actives.com