

L'EMPLOI D'ABORD

Quelles réalités
pour les personnes
les plus vulnérables?

Actes du Colloque

Cherbourg-en-Cotentin

09 & 10

OCTOBRE

2023



Fédération
des acteurs
de la solidarité

NORMANDIE

Cité de la Mer
Gare Maritime Transatlantique
50100 CHERBOURG-EN-COTENTIN

Copyright 2024 FAS Normandie - Toute reproduction interdite sans l'autorisation de l'auteur.
Cette production a été réalisée par la Fédération des Acteurs de la Solidarité Normandie

L'intégralité des retranscriptions des discours et des tables rondes est disponible sur demande à la Fédération des acteurs de la solidarité Normandie. Seul le prononcé fait foi.

La Fédération des acteurs de la solidarité Normandie remercie ses partenaires qui ont permis la réalisation de cet évènement et qui sont intervenus pendant le colloque :

- Xavier BRUNETIERE, Préfet de la Manche
- Sylvie GATE, Vice-Présidente déléguée à l'autonomie des personnes et insertion – Département de la Manche
- Valérie VARENNE, Maire-adjointe aux Solidarités - Ville de Cherbourg-en-Cotentin.



Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités



La Fédération des acteurs de la solidarité Normandie remercie également le cabinet Thomas Legrand Consultant pour la préparation et l'animation de ces deux journées.



SOMMAIRE

Jour 1 – Lundi 9 octobre 2023

Ouverture du colloque	4
Contexte général sur la politique de l'emploi	6
Le délit du chômage : du poids de la stigmatisation aux bienfaits du collectif	14
Table-ronde – Ateliers d'adaptation à la vie active, entreprises adaptées, TAPAJ, Premières Heures en Chantier.. : en quoi ces dispositifs complètent ou réinterrogent l'Insertion par l'Activité Economique traditionnelle ?	26

Jour 2 – Mardi 10 octobre 2023

Table-ronde – Répondre au défi de l'emploi pour tous, quelles coopérations entre les acteurs ?	39
Restitution des ateliers	52
Conférence – Expérimentations et appels à l'innovation dans le champ de l'insertion : « quel design de solutions ? »	55
Conclusion du colloque	67



OUVERTURE PAR FABRICE LEFEBVRE, PRESIDENT DE LA FEDERATION DES ACTEURS DE LA SOLIDARITE NORMANDIE

[...] La Fédération des acteurs de la solidarité rassemble un nombre toujours plus important d'associations dont la vocation est d'accueillir et d'accompagner les personnes en difficulté. Au fil des années, elle s'est ouverte à une grande diversité d'actions et de dispositifs allant de l'accueil d'urgence à l'insertion par l'activité économique. Grâce à son expertise et au savoir-faire de ses adhérents, elle prône le retour ou le maintien dans le droit commun via un accompagnement social global des personnes précarisées. Elle est force de proposition pour réformer et évaluer les politiques publiques en matière sociale.

En Normandie, elle regroupe 37 structures adhérentes intervenant dans des domaines variés : prévention, veille sociale, hébergement, logement, addiction, protection de l'enfance, parentalité, petite enfance. Depuis plusieurs années, elle anime une commission régionale sur l'emploi [...] Plusieurs sujets sont au cœur des échanges : le programme SEVE Emploi, la formation Encadrant Technique d'Activités d'Insertion par l'Economique (ETAIE), la plateforme de l'inclusion, les programmes Convergences et Premières Heures en Chantier, les Ateliers d'Adaptation à la Vie Active...

Mais revenons à ce qui nous réunit aujourd'hui.

Le hasard fait que ce colloque que nous organisons depuis plus d'un an s'inscrit dans une perspective de retour au plein emploi. L'emploi est le principal cheval de bataille du gouvernement, avec un objectif : un travail pour tous. Les politiques d'intégration en France s'accordent sur l'idée que le travail permet aux individus d'exister dans la société. Il est un moyen de cohésion sociale et le vecteur principal de liberté, d'émancipation dont nous disposons.

Permettre aux personnes d'accéder à l'emploi est donc une tâche noble car nous n'avons pas tous les mêmes chances de nous saisir de notre avenir, ou plutôt la société ne nous les a pas toutes offertes.

Ainsi, pourquoi l'insertion dans l'emploi a-t-elle si mauvaise réputation ?

Dans mon premier point, je veux souligner un constat désolant : aujourd'hui quand nous accompagnons une personne en insertion pour trouver un emploi, le premier obstacle est justement cette étiquette d'insertion. Notre public est perçu comme un risque pour les employeurs : instable, agressif, déviant. Cette conception n'est bien sûr pas la nôtre, mais le symptôme d'une société où demander de l'aide et se faire accompagner est vu comme un défaut en soi. Pourtant, l'insertion qui fait si peur, n'a pas à être une identité. Elle n'est qu'un moment qui passe, un instant dans une vie qui n'a pas à la définir.

Ces dernières décennies, la prise en charge du chômage a évolué vers une démarche individuelle. Nous créons des stigmates individuels alors que les difficultés rencontrées sont celles d'une société : le manque de transport, la crise du logement, le sexisme structurel, l'échec de la prise en charge des personnes âgées ou malades.

Nous parlons de problèmes de mobilité, de logement, des mères célibataires ou ayant une personne à charge... Nous ne devons jamais cesser de souligner que ces obstacles à l'emploi ne sont pas le résultat d'échecs individuels, mais bien de nos manques collectifs.

Mon deuxième point porte sur la précarité dans l'emploi. Quand notre motion souligne « de quel plein emploi s'agit-il pour toutes celles et ceux qui cabossés par la vie pourraient bien rester au bord du chemin de l'emploi digne ? », nous entendons ici une vérité trop peu soulignée. Une personne dans un emploi précaire est une personne vulnérable et nous ne pouvons pas être vraiment libres, vraiment acteurs de notre existence lorsque nous sommes vulnérables. Nous les connaissons que trop bien ces parcours de vie quand, malgré un travail à temps plein, une personne perd son logement faute de moyens, quand elle ne peut pas se chauffer l'hiver mais qu'elle doit quand même se lever aux heures les plus froides pour pouvoir manger, quand elle travaille tellement qu'elle voit à peine ses enfants grandir.

La Fédération des acteurs de la solidarité exprime plus fortement que jamais la volonté de ne laisser personne au bord du chemin. Nous ne connaissons qu'une forme de plein emploi pleinement utile aux personnes fragilisées par la vie, à la cohésion sociale, au dynamisme de notre économie, à la mobilité pour notre survie écologique et à la vitalité de notre démocratie : le plein emploi solidaire.

Ainsi, pour toutes les évolutions futures concernant l'emploi, l'insertion, l'accompagnement des personnes précaires, gardons les yeux grands ouverts. Le travail doit permettre de construire les individus. Il ne doit pas se faire au prix de ceux-ci.

Ces prochaines années marqueront forcément, dans le contexte des mutations que nous connaissons, un tournant. Réfléchissons en amont, car chaque décision, que nous n'aurons pas prise, sera prise pour nous. L'avenir de l'emploi ne peut être une prévision, ce doit être un but. Je fais alors le vœu que les deux journées qui vont s'ouvrir nous permettent de mesurer les réalités de l'emploi, d'abord pour les personnes les plus vulnérables, et de faire remonter nos préoccupations et propositions aux pouvoirs publics. Alors allons-y.

CONTEXTE GENERAL SUR LA POLITIQUE DE L'EMPLOI

Jean-Yves DOUCHEZ, Conseiller auprès de Thibaut GUILLUY, Haut-commissaire à l'emploi et à l'engagement des entreprises, Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion

[...] Tout d'abord vous demander d'excuser Thibaut GUILLUY, qui aurait bien volontiers répondu à cette invitation. Comme vous le savez, depuis le mois de septembre 2022, lui a été confié la mission de concertation et de préfiguration de France Travail. Il a très régulièrement passé du temps dans les territoires avec les acteurs parce que nous souhaitons faire en sorte que la réponse portée par France Travail soit une réponse qui soit connectée par rapport à ce qui existe déjà dans les territoires et qui soit co-produite et co-portée avec les actrices et les acteurs de ces territoires. Il ne pouvait donc pas être à vos côtés cet après-midi puisque demain aura lieu le vote solennel du texte de loi pour le plein emploi. Et je le remplace bien volontiers.

[...] Je vous salue toutes et tous qui participez à cette journée autour de cette problématique :

Comment faire en sorte que les publics les plus éloignés de l'emploi profitent à plein régime de la dynamique aujourd'hui et profitent aussi demain, de France Travail.

Le réseau de la FAS est un réseau que je connais bien pour l'avoir fréquenté pendant un peu plus de 3 ans en Centre-Val de Loire en tant que commissaire à la lutte contre la pauvreté, réseau avec lequel nous avons pu initier de nombreux partenariats à la fois dans le cadre de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté, et dans le cadre des crédits qui avaient été alloués par le gouvernement à la sortie du premier confinement, pour soutenir les associations de lutte contre la pauvreté. Et puis ce réseau, je le connais aussi depuis maintenant un peu plus d'un an dans sa dimension nationale, puisque...

la Fédération des acteurs de solidarité est un membre particulièrement actif du Comité des parties prenantes de France Travail...

...et siégeait encore il y a quelques semaines de cela par la présence de Nathalie LATOUR, votre directrice générale.

Trois thématiques ont donc été soumises à ma réflexion :

- L'état des lieux des politiques de l'emploi pour les personnes les plus vulnérables ;
- Les changements majeurs à venir dans le cadre du projet de loi du plein emploi et de la perspective de mise en œuvre de France Travail.
- Et plus largement, quelles sont les perspectives à long terme pour atteindre le plein emploi pour toutes et tous, et notamment pour celles et ceux qui sont parfois aujourd'hui les plus éloignés de cette connexion à l'emploi ?

Je commencerai tout d'abord cette intervention par quelques mots sur les enjeux nationaux en matière d'insertion par l'activité économique, qui est un secteur sur lequel vos structures adhérentes sont particulièrement mobilisées.

D'abord, vous dire que l'Insertion par l'Activité Economique reste un outil privilégié par le gouvernement pour atteindre le plein emploi. Son rôle est à nos yeux essentiel pour des raisons évidentes de cohésion sociale, mais aussi, et chaque jour davantage, pour des raisons économiques dans un contexte marqué par des difficultés de recrutement des entreprises et où l'augmentation du taux d'emploi est une priorité constante du gouvernement.

Et donc si nous voulons effectivement accompagner les personnes qui sont les plus éloignées de l'emploi, nous continuons aujourd'hui à porter l'idée que le passage par l'insertion par l'activité économique, qui est à nos yeux un secteur d'emploi et un secteur d'activité économique comme un autre, continue à être une priorité. Cette priorité constante du gouvernement est structurelle et elle doit jouer sur l'IAE pour être un des acteurs privilégiés vers le plein emploi. Très concrètement, cette priorité gouvernementale s'est traduite, vous le savez, par des choix budgétaires opérés depuis plusieurs années dans la continuité du Pacte Ambition pour l'insertion économique, qui a permis entre 2018 et 2023, d'accroître de plus de 60% les moyens budgétaires consacrés au secteur et d'accompagner le développement de celui-ci. Accompagnement du développement qui a aussi donné lieu au Fonds de Développement de l'Insertion, puis à un certain nombre de projets et de soutien plus spécifiques, notamment au travers des dynamiques de France Relance.

Le projet de loi de finances pour 2024, déposé mardi dernier, marque le maintien d'un effort budgétaire important avec un milliard et demi d'euros consacré à l'insertion par l'activité économique dans toutes ses composantes. Les prochaines semaines nous permettront de préciser ces traductions concrètes pour le secteur.

Mais au-delà des questions financières qui sont bien entendu importantes à la fois pour la continuité de l'activité de vos équipes et de vos structures, c'est aussi sur la dimension qualitative que nous serons très attentifs...

... car nous pensons que collectivement, il nous faut veiller à ce que les parcours d'insertion changent effectivement la donne pour le plus grand nombre possible de salariés accompagnés. Le rapport de l'IGAS, rendu public il y a un an, a utilement rappelé un certain nombre d'enjeux auxquels nous devons collectivement veiller, parmi lesquels le ciblage des parcours sur les publics les plus éloignés ou la capacité des structures d'insertion à travailler en partenariat avec les acteurs économiques du territoire pour optimiser les chances de l'accès de leur public à l'emploi. Et de ce point de vue-là, ...

...nous considérons qu'il nous faut favoriser, dans les mois qui viennent et ça nous permet déjà d'esquisser quelques perspectives, la connexion du monde de l'Insertion par l'Activité Economique et du monde « plus classique » du secteur marchand...

...pour faire en sorte que les entreprises tendent à bouger un peu et que parfois elles soient amenées à recruter une personne qui n'a pas encore la totalité des aptitudes. Mais que, par un suivi et un accompagnement qui pourraient perdurer, y compris dans la prise de poste, cette

personne puisse dire « je suis en chantier école et je poursuis l'écriture de mon parcours sur mesure, sans couture vers le monde plus classique de l'activité économique ».

Dans ces conditions-là, nous misons aussi beaucoup sur le travail du Groupement d'Intérêt Public, « des entreprises s'engagent » avec, comme vous le savez aujourd'hui, plus de 70 000 entreprises partenaires et avec une dynamique d'adhésion nouvelle de structures ; nous comprenons bien aussi, au-delà de l'engagement, l'intérêt pour elles de pouvoir trouver la main d'œuvre ad hoc dont elles ont besoin et qu'elles peinent parfois aujourd'hui à recruter.

Parallèlement à ces moyens financiers et à cette démarche qualitative, nous voulons confirmer aussi que l'ensemble des expérimentations lancées dans le cadre de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté ont contribué à nous donner aujourd'hui un éventail large de solutions. Convergence, Premières Heures en Chantier, SEVE, TAPAJ sont autant de sources précieuses d'enseignement et d'inspiration pour le secteur que nous souhaitons, avec à la fois le Ministre du Travail, du plein emploi et de l'insertion, et aussi avec la Ministre des Solidarités et de la famille, pouvoir prolonger dans le cadre des discussions et du futur Pacte des solidarités. Aujourd'hui, nous avons donc un certain nombre d'éléments en main, de façon importante ; à la fois des moyens financiers, une expérience et une expertise des partenariats que nous avons été capables d'initier ;

nous souhaitons pouvoir poursuivre cette réflexion commune avec l'annonce faite récemment par le gouvernement de la volonté de l'élaboration, avec l'ensemble des acteurs, d'une nouvelle feuille de route de l'IAE. [...] Les services déconcentrés de l'Etat, de la Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, seront amenés dans les prochains mois à en proposer les modalités, en veillant naturellement à s'appuyer sur les retours d'expérience et sur la participation de l'ensemble des acteurs de l'écosystème.

Quelques mots pour aborder l'articulation de cette dynamique autour de l'insertion par l'activité économique avec le projet de loi pour le plein emploi [...] et aussi avec le projet France Travail puisque le projet de plein emploi intègre un certain nombre d'éléments de France Travail, mais pas la totalité. Ces deux éléments, le projet de loi et France Travail, s'articulent selon nous parfaitement avec cette ambition en matière d'insertion par l'activité économique. Ils reposent aussi sur la conviction...

qu'il n'est pas possible de se résoudre à ce que tant de personnes restent aujourd'hui éloignées du marché du travail, alors même que tant d'entreprises peinent à recruter. Ceci constituait le postulat de départ de la réflexion et de la concertation sur France Travail.

Néanmoins, le chemin vers le plein emploi passe, aussi et surtout, par une meilleure articulation de l'ensemble des efforts des acteurs de l'écosystème, acteurs dont la mission et l'activité sont souvent adaptées soit au public, soit aux spécificités de ces publics, soit aux freins des publics qui peuvent être amenés à être accompagnés. Je pense, notamment dans le réseau de la FAS, à toutes les problématiques qui peuvent exister, y compris celles de reprise d'activité de gens qui sont depuis longtemps à la rue, des problématiques qui peuvent être liées à des problématiques de santé, voire d'addiction.

Le projet de loi du plein emploi vise principalement à mieux organiser l'entrée des personnes dans un parcours et à assurer la continuité de leur suivi par le service public de l'emploi. Pour cela, il

faudra s'appuyer sur l'ensemble des acteurs porteurs de solutions d'accompagnement dont vous êtes l'un des acteurs importants, notamment en matière d'insertion par l'activité économique, mais aussi un partenaire important sur les publics les plus vulnérables et parfois les publics les moins repérés ou les moins identifiés. Je pense notamment aux dynamiques qui peuvent exister dans un certain nombre de territoires autour du Contrat d'Engagement Jeunes (CEJ), dit des jeunes en rupture.

Dans le cadre du projet du plein emploi, nous avons confirmé le rôle des structures qui sera préservé, de même que celui des services de l'État dans le pilotage, dans un partenariat renouvelé et conforté avec le futur opérateur France Travail, ex Pôle emploi, et naturellement pour ce qui concerne les publics nécessitant un accompagnement plus social avec le Conseil départemental, en s'appuyant notamment sur les initiatives qui ont déjà pu être conduites ou les expériences qui ont pu être menées à terme grâce au Service Public de l'Insertion et de l'Emploi.

Dans ce cadre-là, nous serons naturellement dans une mise en œuvre progressive de l'inscription systématique de toutes les personnes en recherche d'emploi à France Travail, de telle sorte que nous puissions enfin disposer d'une vision exhaustive, à la fois quantitative et qualitative, de toutes les personnes qu'il nous faut effectivement accompagner.

Et puis, nous serons attentifs aussi à un deuxième élément, à l'issue de cette inscription systématique, concernant les éléments de diagnostic de la situation individuelle de chacun pour permettre ensuite d'assurer au mieux son orientation vers le meilleur des partenaires pour commencer à écrire avec cette personne son parcours pour pouvoir effectivement s'inscrire dans cette logique d'un accompagnement sur mesure et sans couture vers l'emploi, même si ce parcours doit passer par différentes étapes qui, pour certaines, peuvent être, dans une lecture rapide, considérées comme étant éloignées de la question de l'emploi, mais étant un préalable d'une marche et d'une étape suivante. Ce que nous connaissons tous bien, les uns et les autres.

Dans ce cadre-là, sur un plan technique, la question de l'articulation entre le contrat d'engagement prévu dans le cadre de France Travail et le parcours d'insertion a fait l'objet d'un amendement adopté avec un avis favorable du gouvernement, sous réserve de quelques précisions rédactionnelles. La loi précise ainsi, que le contrat d'engagement conclu tiendra compte des parcours organisés par différents acteurs, parmi lesquels ceux de l'insertion par l'activité économique, ce qui va dans le sens du rapport de Thibaut GUILLUY qui est effectivement d'adapter la question de ce contrat d'engagement par rapport à la situation ad hoc de chaque personne et de ne pas mettre en œuvre des situations de contrôle qui ne seraient pas adaptées à cette situation individuelle et personnelle. Il nous reste un travail à mener pour préciser concrètement, en concertation avec les acteurs, les modalités fines de cette articulation. Mais à n'en pas douter, les semaines et les mois qui viennent nous permettront d'aboutir à cela pour effectivement avoir les textes réglementaires ad hoc rédigés. Vous l'avez compris, nous avons plusieurs importants chantiers à poursuivre ou à initier au-delà du maintien des efforts en matière d'Insertion par l'Activité Economique, de la reconnaissance des acteurs, de leur expertise, de leur expérience sur des publics très vulnérables.

Je l'ai dit pour votre réseau, nous aurons aussi à poursuivre notamment l'accompagnement renouvelé des allocataires du RSA.

Vous le savez, en fin d'année dernière, un premier appel à manifestation d'intérêt a été lancé. 17 conseils départementaux et une métropole, celle de Lyon, ont été choisis pour modéliser et assurer en avance de phase cette question de « l'accompagnement rénové des allocataires du RSA » (terminologie que nous préférons avec Thibaut GUILLUY), comparativement à la question de l'obligation des 15/20 heures.

L'enjeu est pour nous de faire en sorte que nous soyons assurés que les personnes qui perçoivent une allocation individuelle de solidarité, en l'espèce le RSA, et qui constituent une part non négligeable des publics que vous êtes amenés à accompagner, puissent disposer au fur à mesure de leur parcours, de l'assurance d'une prise en charge par la collectivité au sens large, d'activités qui permettent effectivement de valider et de franchir les différentes étapes de ce parcours.

Je n'y reviendrai pas plus longtemps, mais j'ai dit que ces activités pourraient être très adaptées en visant à lever des freins que nous appelons périphériques, de problématiques de mobilité, de santé, de réestime de soi et ainsi de suite.

Au-delà de ces éléments pilotes au niveau des allocataires du RSA, nous aurons un autre chantier important qui est celui d'articuler la dynamique en direction des publics en situation de handicap. Nous souhaitons effectivement faire en sorte que cette dynamique, autour à la fois du projet du plein emploi mais aussi de France Travail, serve ces publics-là pour faire en sorte que nous puissions mettre en œuvre l'ensemble des nouvelles dispositions adoptées juste avant l'été dernier par le Ministre du Travail, du plein emploi et de l'insertion pour renforcer effectivement une réponse adaptée tant en termes de formation, d'orientation, d'insertion des personnes en situation de handicap dont nous savons aussi parfois que leurs difficultés de quitter des milieux protégés vers un milieu public normal peut être compliqué et nécessiter là aussi un accompagnement adapté.

Enfin, au-delà de ces dynamiques départementales, vous dire que nous avons aussi répondu à une sollicitation de plusieurs conseils régionaux pour faire en sorte que l'année 2024 nous serve aussi à préfigurer la dynamique France Travail dans des territoires régionaux. À cette date, les territoires de Pays de Loire, des Hauts de France, de Bourgogne Franche-Comté ont déjà signé un protocole de coopération avec l'État et avec Pôle emploi. Sont en discussion les régions de Bretagne et de Centre Val de Loire. Des discussions ont lieu aussi en Grand Est et en PACA. L'idée de ces préfigurations régionales est de faire en sorte que naturellement, dans un premier temps, sur la question de la compétence principale des conseils régionaux, à savoir la formation professionnelle, mais aussi en matière de services aux entreprises et enfin en matière de gouvernance, de coopération renouvelée et renforcée des acteurs dans les territoires, nous soyons en avance de phase autour de l'année 2024 pour s'essayer et s'expérimenter. Aujourd'hui, nous n'avons pas trouvé de terrain de discussion, d'échange et de construction d'une perspective en région normande.

Dans le cadre de ces préfigurations régionales, nous développerons le service renouvelé aux entreprises. Nous veillerons effectivement à la connexion renforcée, notamment avec le monde de l'Insertion par l'Activité Economique, entre offres et demandes. Nous veillerons également à faire en sorte que ces deux réseaux se rapprochent au motif et au bénéfice à la fois des personnes qui écrivent leur parcours mais aussi au bénéfice de celles et ceux qui sont amenés à recruter.

Et puis, nous veillerons à clarifier et simplifier parfois l'abondance de comités ad hoc qui traite de façon assez malheureuse aujourd'hui les situations individuelles, soit en silo ou de façon isolées. Alors que nous savons toutes et tous bien que, notamment pour la perspective du plein emploi des publics les plus vulnérables, c'est dans une approche globale de la situation individuelle et de l'écriture du parcours, avec un accompagnement renforcé et rénové, que nous pourrions effectivement trouver les moyens de profiter de cette dynamique France Travail...

...pour répondre au mieux à un accompagnement des publics les plus éloignés de l'emploi et leur faire profiter, comme nous le souhaitons avec Thibaut GUILLUY et avec le ministre du Travail, du plein emploi pour une insertion sociale et professionnelle durable.

J'espère que ces éléments partagés avec vous vous seront utiles à la fois sur le temps de conférence qui va suivre cette intervention mais aussi sur vos temps d'ateliers par rapport aux perspectives que vous voulez pouvoir dresser de l'accompagnement et de l'implication du réseau de la Fédération des acteurs des solidarités dans cette dynamique de l'insertion des publics les plus vulnérables.

Echanges avec les participants

Question de Philippe TESSIER, Président, Association l'Abri - Eure

[...] Vous avez souligné la difficulté qu'il y avait à passer du monde de l'insertion au monde du travail classique. Ce sont effectivement ces difficultés que nous percevons. Nous savons qu'il y a un gap, il y a un passage difficile et les ruptures de contrats interviennent dans les premiers mois. Il y a quelques années, nous avions donc des budgets pour accompagner ces personnes pendant les 6 premiers, voire les 12 premiers mois. Ces budgets, à ma connaissance, ont été supprimés. Nous avons envisagé de les rétablir.

Pour l'instant, notre problème, c'est que nous faisons tout pour accompagner ces personnes lorsqu'elles ont quitté nos ressourceries. Mais que nous n'avons pas spécialement les moyens pour le faire dans la mesure où les budgets, comme vous le savez, sont assez contraints.

Est-ce que l'État, dans les budgets de l'insertion, prévoit de rétablir les budgets pour nous permettre d'accompagner les personnes les premiers mois lorsqu'elles ont quitté l'Insertion par l'Activité Economique pour rejoindre le monde du travail classique ?

Réponse apportée par Jean-Yves DOUCHEZ

Je ne vais pas dire au président de l'association aujourd'hui que nous allons remettre en place des budgets qui effectivement ont disparu. Néanmoins, ce que je peux dire, c'est que les éléments du constat, nous les partageons, à tel point qu'aujourd'hui, nous savons bien que dans ces parcours, les premiers jours de prise de poste en milieu ordinaire ou à toute nouvelle étape du parcours sont déterminants. Parfois, quand nous avons une difficulté à ce moment-là, c'est là où un travail d'investissement à la fois de la structure accompagnante et de la personne accompagnée peut être réduit en quelques heures. Nous ne revenons pas à la case départ mais

souvent plus en arrière parce qu'il y a là tous les éléments de la déception qui peuvent apporter aussi en cumul de ces difficultés.

Nous partageons le fait qu'il faut se donner les moyens à un moment donné de venir consolider chaque étape du parcours. C'est bien l'idée de l'accompagnement renoué et renforcé des allocataires du RSA.

Pour ce qui concerne le domaine de l'insertion par l'activité économique dans le cadre des préfigurations régionales, nous sommes en discussion pour expérimenter l'idée d'un « SAS » insertion, même si son nom est susceptible encore de bouger, pour justement retrouver des moyens financiers, mais aussi des moyens humains pour faire en sorte que les 2 ou 3 premiers mois d'une prise de poste en milieu classique donne lieu à un accompagnement adapté...

... pour éviter justement ces écueils-là et pour éviter qu'un investissement social collectif qui a été fait sur l'accompagnement d'une personne se trouve par un incident mineur ou majeur détruit en quelques heures ou en quelques jours.

Si nous réussissons à le mettre en place dans ce territoire expérimental de Centre-Val de Loire, à n'en pas douter, nous pourrions le regarder avec attention. Cela donnera un argument supplémentaire au-delà des arguments que vous serez capable de pouvoir formuler dans le Comité national France Travail auquel participera votre Fédération nationale, pour faire en sorte qu'effectivement nous puissions atteindre l'objectif d'avoir des moyens pérennes et ad hoc dans ce cadre-là.

Question d'Éric BOUFLET, Directeur Général, Œuvre Normande des Mères (ONM) – Seine-Maritime

[...] J'ai une question à vous poser sur un outil qui a existé, enfin qui existe toujours mais avec des prises en charge beaucoup moins intéressantes. Ce sont les contrats aidés.

[...] J'ai fait une étude en arrivant à l'ONM : 30% des salariés, qui ont été employés dans cette association (environ 200), étaient passés par un contrat d'insertion, qui s'appelait le Contrat Emploi Solidarité avant de pouvoir intégrer un contrat à durée indéterminée. [...] J'ai été très surpris, il y a quelques années, quand le gouvernement a supprimé les aides qui étaient apportées effectivement aux employeurs pour pouvoir accompagner ces personnes.

Donc je souhaiterais savoir quand nous parlons de politique du plein emploi, est-ce que des outils comme le contrat aidé, qui était effectivement pris en charge à l'époque à 65 ou 85% - nous avons vraiment des réductions de charges pour pouvoir accompagner ces personnes, ont la possibilité de revenir ?

Je vais vous donner un exemple, je gère une crèche de 80 places sur la commune de Canteleu dans la Métropole de Rouen. Nous avons pu effectivement aider des personnes à passer le CAP Petite Enfance, à passer des formations d'aide maternelle... C'était vraiment un outil d'insertion pour les femmes. Aujourd'hui, au regard des moyens de prises en charge pour les contrats aidés, nous sommes passés de 18 personnes à 0 parce que les moyens de la petite enfance, vous les connaissez je pense : secteur complètement oublié dans les politiques publiques en termes de financement. Donc je pense qu'effectivement c'était aussi un moyen d'insertion professionnelle pour les femmes.

C'était un témoignage mais aussi un questionnement sur les moyens du gouvernement pour aider à la fois les entreprises et les associations à être vecteur d'insertion socioprofessionnelle.

Réponse apportée par Jean-Yves DOUCHEZ

J'ai bien entendu la question aujourd'hui, je l'ai rappelé tout à l'heure : l'effort du gouvernement et le souhait du gouvernement ont été effectivement de mettre les moyens financiers de façon importante sur la question de l'insertion par l'activité économique et sur la question des parcours et des structures de l'insertion par l'activité économique. Ça a donné lieu concomitamment à une baisse des moyens alloués en matière de contrats aidés qui étaient dans une position haute. [...] L'approche gouvernementale aujourd'hui est effectivement davantage de miser sur les moyens du secteur de l'Insertion par l'Activité Economique que sur ces contrats, dits contrats aidés.

Néanmoins, je renvoie aux discussions qui vont se poursuivre sur la question des financements. Je pense que, par rapport à des annonces de baisses nouvelles qui ont été apportées et qui n'ont pas forcément ravi totalement le haut-commissaire à l'emploi, ...

...il faut effectivement que les fédérations, et notamment la FAS, continuent à faire valoir leurs besoins à destination des parlementaires pour qu'éventuellement, dans le cadre de cette dynamique de l'emploi et de ce que je rappelais tout à l'heure des différents parcours, la réponse du contrat aidé puisse subsister de manière à la fois quantitative mais aussi qualitative comme étant une des réponses de l'éventail que nous pouvons être amenés à proposer au titre de ces parcours d'insertion vers l'emploi.

Conclusion de Jean-Yves DOUCHEZ

J'espère que l'exercice aura été utile et intéressant. Et puis vous confirmer qu'effectivement aujourd'hui, ce temps d'échange, nous souhaitons le poursuivre. D'ici à la fin de l'année 2023, nous serons amenés à réunir une nouvelle fois le comité des parties prenantes auquel participe la Fédération des acteurs de la solidarité. Nous serons amenés aussi à travailler avec les acteurs de la FAS sur la question de la meilleure prise en compte des personnes concernées, parce que nous allons être amenés à réfléchir en termes de système d'information, mais aussi de moyens d'inscription et que pour faire en sorte que ces moyens d'inscription soient adaptés à tous et soient parfois suffisants, cela nécessite une prise en charge personnalisée ou personnelle des demandes.

Je pense que la parole de la Fédération des acteurs de la solidarité, au sein du comité des parties prenantes et demain au sein du Comité national France Travail, sera particulièrement attendue, particulièrement utile à nos travaux et à la poursuite de cette coopération renforcée pour le plein-emploi et l'accompagnement, en particulier des personnes les plus vulnérables, vers et dans l'emploi.

Merci à vous toutes et à vous tous.

LE DELIT DU CHOMAGE : DU POIDS DE LA STIGMATISATION AUX BIENFAITS DU COLLECTIF

David BOURGUIGNON, Professeur des universités à l'Université de Lorraine à Metz

[...] Je vais un peu prendre un contre-pied par rapport à ce qui a été dit jusqu'à présent parce que nous parlons beaucoup des chômeurs et du suivi individualisé du chômage. Je trouve que nous portons beaucoup de responsabilité sur le chômeur lui-même alors que peut-être la situation est un petit peu plus complexe. C'est vrai, nous parlons de pénurie de main d'œuvre et nous aimerions bien qu'il n'y ait justement plus ce type de problème. Toute cette presse nous laisse un peu à penser que nous sommes en plein emploi. Et je tiens tout simplement à rappeler que ce n'est pas le cas.

Il y a 7,2% de chômage en France. Cela concerne 5 millions de personnes, 3 millions à temps plein. Et je suis désolé de vous le dire, il n'y a pas 3 millions d'emplois. Donc ce focus sur « le chômeur doit trouver du boulot », certes c'est bien mais ça n'est pas la réalité.

J'ai commencé ma discussion autour de « qu'est ce qui est important pour nous ? » et je vais un peu casser cette image selon laquelle les chômeurs « Oh, qu'est-ce qu'ils se plaisent dans l'oisiveté ! ». Je tiens quand même à vous rappeler que le travail est central pour nous. Et quand nous demandons justement à vous, à Monsieur, Madame tout le monde, mais également aux chômeurs : qu'est ce qui est important dans votre société, dans votre vie ? Une étude comparative entre le Québec, la Belgique et la France montre que vous avez plusieurs choses qui sont importantes aux yeux des gens : leur santé, leur famille, les associations dans lesquelles ils sont et le travail.

Qu'est ce qui est important pour vous en premier ? Votre famille. Et puis, en France, en n°2, le travail avant même la santé. Tout ça pour vous dire, et nous nous amusons chaque année à refaire des études plus ou moins similaires, que le travail figure systématiquement dans le top 3 de ce qui est important. Que vous soyez chômeur, que vous soyez travailleur, ce qui est important pour les gens, c'est le travail.

Donc là, je casse directement l'image des chômeurs « qui n'en ont rien à faire de travailler ». Et j'aime autant vous dire que, quand vous n'avez pas de travail, l'importance du travail acquiert une autre résonance.

Parce que, avec cette idée de l'oisiveté dans laquelle se « complaisent les chômeurs », nous pourrions même croire qu'ils sont « heureux d'être dans leur situation ». En tant que scientifique, je m'intéresse un petit peu à « est-ce que c'est finalement adaptatif d'être dans cette situation de chômage ? Est-ce que nous sommes bien heureux, en bonne santé en situation de chômage ? ». Les résultats sont, on ne peut plus clairs : il y a un lien négatif entre votre situation de chômage et tous les indicateurs de santé mentale.

Rassurez-vous, ce n'est pas spécifique à la France. Nous voyons cela aux États-Unis, en Angleterre, partout dans le monde. Nous rassemblons des centaines d'études et c'est clair. Et mieux encore, ces centaines d'études nous les avons travaillées, nous avons essayé de mieux

faire, de déterminer les choses parce qu'un lien négatif, ça veut dire que le chômage détruit votre santé. Mais cela veut aussi dire que, quand vous êtes en mauvaise santé, vous ne trouvez pas de travail. Nous avons essayé de mieux comprendre qui de l'œuf ou de la poule était le premier.

Le premier, c'est l'effet le plus puissant, c'est que, quand nous vous privons de l'emploi, nous détériorons votre santé. Il y a un effet boule de neige bien entendu, mais le premier phénomène le plus puissant c'est cela. Avec une augmentation du taux de problèmes cliniques sévères de 16 à 34% une fois que vous passez en situation de non-emploi, qui ne se généralise pas uniquement sur vous, mais qui se généralise à l'ensemble de votre famille. Cela nous fait dire que nous ne nous adaptons pas à la situation de chômage.

Une étude récente en Belgique a fait la Une de la presse nationale. Une personne d'une Mutualité a rappelé que le chômage tue. Et pour moi, c'est important que ce message soit porté par les gens qui représentent la population. Ce n'est pas une idée que nous entendons souvent. Alors pourquoi est-ce que le chômage tue ? Mais parce que le travail répond à toute une série de fonctions. Déjà la perte de travail est un phénomène traumatisant. Ça fait partie des phénomènes les plus stressants dans la vie d'un individu, au même titre que la mort d'un conjoint. Pourquoi est-ce aussi traumatisant ? C'est parce que le travail répond à des besoins humains que lui seul permet de satisfaire.

Marie JAHODA a beaucoup travaillé là-dessus et elle distinguait deux types de fonctions du travail, ce qu'elle appelait les fonctions manifestes et les fonctions latentes. Les fonctions manifestes, ce sont les fonctions les plus évidentes : quand je travaille, j'ai un salaire. J'ai parfois un portable, un ordinateur, un téléphone, j'ai parfois même une voiture de société. Il y a toutes ces conditions de travail qui font que je ne suis pas en tension financière perpétuelle. Le problème, c'est que le travail, ça répond à cela, mais ça répond à d'autres fonctions, les fonctions dites latentes, qui sont plus psychologiques. Le travail structure tout d'abord notre temps. Et ça, vous l'avez probablement vécu lorsque nous étions en pleine crise COVID. Le temps, il s'est figé. Moi j'ai vu ça avec mes étudiants, je les retrouvais à 12h00 en pyjama. Il y avait un no man's land temporel. Le travail vous permet également de rencontrer des gens que vous ne connaissez pas et qui pensent différemment que vous. Et ça, c'est important. Cela change les idées.

Le travail, il vous donne des buts, des objectifs que vous essayez d'atteindre. Il vous permet de réaliser des choses et de voir que vous avez des qualités, des capacités de concrétiser vos savoirs, vos savoir-faire. Et le travail, enfin, vous donne une identité et vous donne un statut, un statut qui est autre que celui de parasite, de chômeur.

« Quelles sont les réactions des employeurs, de Monsieur et Madame tout le monde quand ils rencontrent un chômeur ? ». Parmi les processus humains de base, il y a ce que nous appelons la catégorisation, c'est à dire que l'être humain est ainsi fait, qu'il a besoin d'ordonner son environnement. Nous faisons ça pour les objets : ça, c'est une chaise. Ça, c'est un micro. Ça, c'est une zapette. Nous le faisons aussi pour notre monde social. Quand nous regardons notre monde social, nous allons commencer à diviser ce monde social. Naturellement nous le divisons, automatiquement nous le divisons. Nous n'avons pas d'emprise là-dessus quasiment. Et quand nous sommes dans le contexte professionnel, il y a nous travailleurs et eux chômeurs. Alors cette catégorisation, elle n'est pas sans implication parce qu'une fois que vous avez divisé votre monde social, qu'est-ce que vous faites ? Vous y mettez du sens. Vous y mettez de l'information. Ces informations, ce sont les stéréotypes.

Les stéréotypes sur les chômeurs, c'est quoi ? Ce sont des profiteurs, des fainéants, des incompetents. Ce sont des gens qui ont une moralité douteuse. Ce sont des gens qui essaient de profiter. Ce sont des gens qui ne sont pas compétents. Il n'y a pas vraiment du positif là-dedans. Et bien entendu, vous allez utiliser ces informations pour vous faire, ce que nous appelons, un préjugement. Vous allez développer une vision assez négative. Et donc quand nous voyons des personnes sans emploi, généralement nous n'avons pas des attitudes très positives à leur égard. Nous les méprisons, nous trouvons qu'ils exagèrent, qu'ils profitent des aides sociales. Et ça se répercute. Et là, je n'insiste pas sur de « l'exclusion » mais sur de « la discrimination ». Le mot est important.

L'exclusion, c'est un individu que nous excluons. La discrimination, c'est un groupe d'individus que nous excluons.

Regardez cette expérience que des chercheurs américains ont fait auprès d'étudiants en psychologie, et qui a été dupliquée en France. Nous leur avons donné un CV qu'ils devaient lire et nous leur avons présenté une vidéo d'un candidat à un job. C'était chaque fois le même. Mais pour la moitié des participants, nous leur disions « ce gars-là est au chômage » et c'était indiqué dans son CV. À l'autre moitié, nous leur disions « ce gars-là veut changer de boulot ». Et puis nous leur posions des questions : est ce qu'il est compétent ? Est ce qu'il est capable ? Est ce qu'il est sympa ? Est-ce que vous auriez envie de l'engager ? Résultat des courses : tout de suite, quand nous voyons le petit mot « chômage », le candidat nous paraît moins compétent et moins sociable, il n'est pas sympa, il n'est pas capable de faire le boulot. Et c'est véritablement ce jugement négatif qui va vous amener par la suite à ne pas vouloir engager cette personne. Ce n'est pas forcément aux chômeurs à être éduqués, c'est aussi à nous de changer notre regard pour ne plus les discriminer.

Maintenant, qu'est ce qui se passe quand nous regardons du point de vue des chômeurs ? Et ça aussi, je regrette que nous n'en parlions pas assez. Qu'est-ce qu'ils vivent ? Qu'est-ce qu'ils ressentent quand les gens disent que tu es un parasite, que tu es un fainéant ? Nous leur accolons un stigmate. Un stigmate, c'est un attribut qui jette un discrédit profond sur celui qui le porte. C'est une différence qui nous paraît insupportable. C'est une déviance. Et cela va entraîner des conséquences parce que, quand vous êtes de l'autre côté de la barrière, quand vous êtes un petit peu vu comme n'étant pas dans la normalité, dans la norme, dans ce qui est attendu de vous et ce que nous attendons de vous, c'est que vous travaillez, vous allez développer ce que nous appelons une identité sociale négative. Vous aurez une partie de vous-même qui est un peu « pourrie » et qui, suivant les contextes, va être activée et vous malmené. Vous aurez l'impression que, quand vous vous comparez aux travailleurs, vous êtes moins bien. Vous aurez plein de doutes sur votre vie : « Pourquoi il ne veut plus me parler lui ? C'est parce que je suis chômeur ou c'est parce que c'est moi ? ».

Bref, il y a toute une série de processus qui vont créer un mal-être chez ces personnes. Pire encore, ces processus vont à la fois affecter leur bien-être, mais ils vont aussi créer des processus auto-handicapants qui vont amener les personnes à être moins à même de montrer leur pleine compétence.

Regardez cette étude que nous avons menée dans le cadre de la théorie de la menace du stéréotype. Alors la théorie de la menace du stéréotype, c'est quoi ? C'est une théorie qui dit que, quand nous appartenons à un groupe stigmatisé qui a mauvaise réputation, les situations qui

nous confrontent à ces stéréotypes vont créer chez nous un sentiment de menace. Nous allons être mal à l'aise. Et ces stéréotypes, ils vont venir à notre esprit, au lieu d'allouer notre attention à la tâche que nous sommes en train de faire, nous sommes en train de penser à pleins d'autres choses et ça va venir détériorer notre performance. C'est véritablement une menace situationnelle qui affecte les membres d'un groupe à qui nous attribuons des stéréotypes négatifs. Elle provient de la peur de confirmer ces stéréotypes et influence négativement les performances et comportements des membres de ce groupe.

Nous avons voulu voir ce qui se passait chez les personnes sans emploi lorsque nous les confrontons à leurs stéréotypes.

Nous avons tout simplement été dans des lieux de formation. C'était toutes des personnes sans emploi. A certains nous leur avons dit : « Dites-nous comment sont perçus les chômeurs dans notre société ? » - Fainéants, paresseux... C'était tout ça qui ressortait, et vous comprenez bien que ça les menaçait un petit peu. À d'autres chômeurs, au lieu de les enfermer dans cette identité de chômeur, nous leur avons dit : « Vous êtes des adultes, un parent... , comment les adultes sont-ils vu dans notre société ? ». Là, nous ne les menaçons pas, nous ne les enfermions pas dans cette identité. Et puis nous avons commencé à leur poser des questions. Première tâche que nous leur demandions, c'était de lire un texte et de répondre à des questions. Qu'est-ce que nous avons observé ? Quand nous activions le stéréotype de chômeur, ils savaient toujours lire mais ils étaient moins performants. Si nous leur demandions de laver la vaisselle, des trucs de la vie quotidienne : là, rien du tout. Aucun effet. En revanche, ce qui était intéressant, c'est que, quand nous nous intéressions à leur recherche active d'emploi et que nous leur propositions toute une série de questions : « Est-ce que vous êtes prêts à aller rencontrer un recruteur ? », « Est-ce que vous allez envoyer votre CV ? ».

Dès que nous activions le stéréotype de chômeur, ils avaient moins envie de faire ce type d'activités. Et mieux encore, à l'époque, il y avait plein de gens qui essayaient d'amener les chômeurs dans le monde culturel, de les faire venir au théâtre. Mais est-ce que c'était bien le lieu où ils allaient, où ils se sentaient inclus ? Nous avons pu voir que non, quand vous êtes chômeur, ce stéréotype vous pousse à ne pas entrer dans ce type d'action.

Ce sont les auto-handicaps. Il faut savoir que la situation de chômage, c'est une situation de stigmatisation qui est lourde pour la santé. Il y a des tas d'études qui montrent que, quand nous sommes stigmatisés, cela détruit notre santé. Mais il y a un grand principe chez l'être humain : c'est que nous voulons toujours garder la tête haute. Et c'est un piège auquel il faut que vous soyez attentif. Les chômeurs ne vont pas se laisser insulter, ils vont essayer de réagir. Ce sont des êtres actifs qui essaient de garder la tête haute. Méfiez-vous toujours de ce besoin de garder la tête haute. Parce que parfois ça amène à des grands malentendus. Quand certains chômeurs vous disent le travail, je n'en ai rien à faire, ce n'est pas vrai. Pourquoi ils vous disent ça ? Pour garder la tête haute.

Parmi les stratégies que beaucoup d'individus et de groupes stigmatisés utilisent pour justement ne pas tomber face à la stigmatisation, il y a l'utilisation du groupe. Exemple : vous vous souvenez quand Donald TRUMP parle des femmes. Votre réaction en tant que femme, c'était de vous dire, nous les femmes, nous nous en fichons de ce gars-là. Vous voyez, c'est face à des insultes, face à des attaques que nous resserrons les rangs. Nous resserrons les rangs parce que, quand vous vous dites, « nous les femmes », cela vous fait du bien.

Le collectif ça protège. Et nous avons des dizaines d'études qui montrent que, sur beaucoup de groupes, le groupe des femmes, le groupe des immigrés africains, le groupe des homosexuels... toutes les minorités dont nous avons parlé un petit peu tout à l'heure, avoir ce groupe derrière soi, c'est protecteur.

Quid des chômeurs ? Vous croyez que c'est protecteur l'identité de chômeurs ? Nous avons essayé de tester ça et nous avons observé que cela n'est pas protecteur. Pourquoi ? Quand nous réfléchissons un peu à la notion de stigmatisation, nous nous rendons compte qu'il y a quelque chose dans la déviance, dans le non-respect à la norme qui vient éveiller certaines choses et certains processus psychologiques particulièrement lourds à supporter. Quand vous avez fait quelque chose de mauvais, quelque chose de mal, qu'est-ce que vous ressentez comme émotion ? La honte. Et pour un chômeur, c'est la honte d'être incapable d'être autonome, d'être utile à la société, d'avoir sa place. C'est ce que nous observons. Tout transite par cette émotion de honte.

Est-ce que le groupe des chômeurs est pourri à ce point qu'il ne peut jamais être une ressource ?

Il y a plein de groupes pour lesquels le groupe est une ressource. Mais, pour les chômeurs, pour les gens qui souffrent de maladies psychiatriques lourdes, les SDF : cette identité n'est pas naturellement protectrice. Nous avons donc voulu savoir pourquoi.

[...] Alors nous nous sommes attaqués à ces 2 points :

Le premier, c'est justement de se dire : le groupe des chômeurs a un problème car nous n'arrivons pas à reconnaître les chômeurs dans la rue. Et ils n'arrivent pas à se reconnaître entre eux. Alors que, pour avoir une dynamique de groupe, il faut pouvoir s'identifier, il faut pouvoir se retrouver ensemble.

Il y a plein d'études qui montrent que, lorsque nous permettons dans le cadre d'activités, d'associations de pouvoir discuter entre chômeurs, il y a cette solidarité qui émerge. Nous avons donc interrogé des chômeurs qui faisaient partie d'associations ou de groupes où il y avait un collectif, où nous avons créé quelque chose entre eux. Nous avons interrogé 49 personnes qui appartenaient à ce type d'associations et 34 qui n'appartenaient pas à des associations. Et nous avons demandé à la moitié d'entre eux de réfléchir à 3 situations où des chômeurs ont été discriminés. En fait, l'idée est d'activer ces expériences difficiles. Et aux autres, nous leur avons demandé de penser à 3 situations où ils ont simplement rencontré d'autres personnes. Premier résultat : quand nous appartenons à une association de chômeurs, cela a un effet négatif sur le sentiment de solitude mais cela a un effet positif sur le sentiment de solidarité. C'est cela qui est intéressant. Quand vous faites partie d'une association, quand vous avez évoqué la discrimination, alors que ça devrait détruire votre santé mentale et votre estime de soi, cela ne vous touche pas. En revanche, quand vous n'appartenez pas à une association, nous voyons que ça chute. Qu'est-ce qui se passe au niveau de la honte ? Nous voyons que la honte, quand nous parlons de discrimination, est plus élevée. Quand nous ne parlons pas de discrimination elle est plus faible. Quand nous appartenons à une association, il n'y a pas de différence.

Autrement dit, face à la discrimination, le fait d'appartenir à du collectif vient casser les effets néfastes de la discrimination sur la santé mentale. Le collectif joue donc un rôle, il vous permet de vous protéger, parce que, quand vous êtes dans du collectif, vous commencez à vous déresponsabiliser par rapport à ce qui vous arrive.

Et notamment vous commencez à réfléchir : est-ce qu'il est normal dans une société où il n'y a pas de l'emploi pour tous, que toutes nos sociétés nous malmenent ? Cette tendance que nous avons de légitimer certaines injustices, est véritablement une variable importante pour accentuer la vulnérabilité.

Et c'est la dernière chose sur laquelle nous nous sommes un peu penchés dans nos travaux. Nous avons essayé de voir si quand tu es un chômeur, tu trouves que c'est normal d'être malmené. Trouveriez-vous normal qu'un travailleur gagne autant qu'un chômeur ? Vous allez probablement tous me dire : non, il faut que le travailleur gagne plus. Le pensez-vous vraiment ? Est-ce facile de trouver un boulot sans argent ? Est-ce que parfois nous n'avons pas besoin d'argent pour justement permettre de décoincer la situation ? À certains moments, nous considérons que c'est légitime qu'ils soient malmenés, qu'ils gagnent moins d'argent. Nous avons interrogé des chômeurs. Et la première chose que nous avons observée, c'est ceci : quand ils ne trouvaient plus normal d'être malmenés, la discrimination ne détruisait plus leur bien-être. L'illégitimité de leur situation les protégeait, ce n'était plus leur faute. Et mieux encore, quand ils trouvent que c'est normal d'être en bas de la société quand vous êtes chômeur, que c'est normal que nous vous maltraitions, dans ces cas-là, l'identité de chômeur détruit. Dans le cas inverse, lorsqu'ils remettent en question cette injustice, cette identité est protectrice.

Pour conclure, le groupe « chômeur » est un groupe stigmatisé qui met en place des stratégies. Le collectif joue un rôle central. Mais pour certains groupes comme celui-ci, c'est souvent lié à la culpabilité. C'est là-dessus qu'il faut essayer de déculpabiliser pour que le collectif puisse être nourrissant, puisse être protecteur. Il faut recréer du collectif là où il n'y en a pas, où la première tendance est de prendre de la distance par rapport aux autres.

Charly MARIE, Doctorant aux côtés de David BOURGUIGNON

[...] Maintenant que nous avons parlé de stéréotypes, de stigmatisation, voyons comment cela vient s'ancrer dans les pratiques quotidiennes, que cela soit d'insertion, que cela soit d'accompagnement, que cela soit au sens le plus quotidien des personnes sans emploi.

Nous allons faire une devinette pour commencer. Je vais vous poser une question avec deux réponses et je vais vous demander simplement de lever la main pour voter. « Camille a 31 ans. Camille est célibataire, bavarde, intelligente. Camille a l'air plutôt sympa. Camille a fait des études de philo, Camille était préoccupée par les discriminations. Camille était aussi préoccupée par la justice sociale. Camille a milité dans des mouvements antinucléaires, méga bassines. Parmi ces deux affirmations, laquelle est la plus probable ? Camille est employée de banque ou Camille est employée de banque et militante féministe. » La réponse est : Camille est employée de banque car cette réponse n'exclut pas la deuxième. Une majorité a pourtant levé la main pour la deuxième, voilà un stéréotype.

Les stéréotypes, c'est normal, nous allons essayer de voir pourquoi. Les stéréotypes entraînent des conséquences sur la relation, l'alliance de travail que nous pouvons avoir avec les personnes, ce que nous leur proposons, l'accompagnement au sens large. L'appareil cognitif, au sens large, est notre outil de prise de décision : si nous catégorisons, nous apportons du sens. Un stéréotype, c'est catégoriser, mettre des informations dans des boîtes et c'est plus simple.

Nous avons deux espèces de système de pensée :

- Un système rapide automatique : cela vient de façon très rapide, très simple, ça se base sur des raccourcis. Le stéréotype est un raccourci de la pensée. Nous catégorisons, c'est plus simple. La plupart du temps, ça marche bien.
- Un deuxième système qui est plus réflexif, plus réfléchi, plus posé. Nous posons les choses, décortiquons...

Les stéréotypes correspondent à une nécessaire stratégie de réduction de l'information. Les stéréotypes, ça oriente ce que nous pensons, ce que nous retenons, ce que nous faisons, ce que nous planifions... Et encore une fois, c'est normal d'avoir des stéréotypes. Ce qui est important, c'est faire la part entre ce que ça reflète et ce que ça prescrit. Qu'est ce qui est vrai de ce que je vois de la personne que j'accompagne ? Et qu'est-ce que je prescris étant donné mon stéréotype ?

Si nous avons deux types de personnes, pour simplifier :

- Une personne qui peut stigmatiser.
- Une personne qui va recevoir les conséquences de cette stigmatisation, qui va la vivre,

Pour la personne qui peut stigmatiser : des stéréotypes, des préjugés, des émotions un peu négatives, de la haine, de la jalousie, du mépris et des comportements. [...] Et tout cela entraîne des conséquences en termes de politiques publiques, en termes d'accompagnement... et cela entraîne des conséquences sur les personnes.

La stigmatisation, nous pouvons la vivre. Nous allons le dimanche en famille : Alors Michel, toujours pas trouvé de boulot ? La première fois, cela peut être que nous prenons soin de Michel. Nous essayons de savoir un peu ce qu'il vit, comment ça se passe... Au bout de la 15^{ème} fois, Michel, il va vous dire qu'il en a marre. Cela peut être internalisé : je suis Michel et je vauds moins que les autres. Cela n'est pas dit comme ça, mais plutôt : je ne suis pas très sûr de vouloir quelque chose, je ne suis pas très sûr d'être capable. Nous internalisons, nous faisons sien le stéréotype et le stigmaté. Ça peut être anticipé : je suis Michel, je sais qu'en tant que personne sans emploi, nous allons me juger négativement. Je vais être la cible de stéréotypes, de préjugés, de discrimination. Je l'anticipe, vrai ou supposé.

Tout cela, ça peut entraîner des conséquences sur le non-recours aux droits. En France, une personne sur trois, qui a des droits à l'Aide au Retour à l'Emploi (ARE), ne les demande pas :

- Il y a une partie qui ne sait pas qu'elle a des droits.
- Il y a une partie qui n'arrive pas à faire valoir ses droits.
- Il y a une partie qui ne souhaite pas faire valoir ses droits, ne pas être assimilée aux chômeurs, ne pas être assimilée à Pôle emploi, ne pas faire avec les contraintes de Pôle emploi.

Il y a aussi des conséquences psychologiques. Une étude allemande montre que plus les personnes anticipent être la cible de préjugés, de stéréotypes, de discriminations négatives dans le futur, moins elles ont une bonne estime de soi, indépendamment de l'âge, du sexe, du niveau de formation, du statut marital, du nombre d'enfants... [...] Et les personnes rapportent, en outre, une moins bonne santé. En France, il y a eu une estimation qui avait été tentée il y a quelques années : entre 10 et 15 000 morts par an du chômage. Je ne parle pas d'autres maladies mais vraiment du chômage. C'est un peu difficile à quantifier mais le propos reste : le chômage tue. Tout ça, évidemment, cela dépend des personnes.

Maintenant que nous avons planté un décor, essayons de voir ce que cela signifie dans la relation. Les personnes feraient ou ne feraient pas quelque chose, en fonction :

- de leurs capacités matérielles et physiques : il faut un ordinateur par exemple pour s'inscrire à Pôle emploi en ligne. Ou alors, il faut se déplacer et il faut pouvoir se déplacer ;
- de leurs capacités psychologiques : je parle français, je comprends le Français ;
- des motivations réfléchies, automatiques : nous allons garder à l'esprit par exemple un coût/bénéfice ;
- et des opportunités : par exemple, une porte si elle a une poignée, vous la tirez. Si elle n'en a pas, vous la poussez. L'environnement vous dit comment réagir face à quelque chose. Ce sont ça les opportunités. Qu'est-ce que l'environnement vous dit de faire ?

Quand le stéréotype du chômeur est : la personne n'est pas compétente, quelle est la part de ce que nous prescrivons de la personne, de son incompetence, de son incapacité à ... ? Et quelle est la part véritable de l'incapacité de la personne à le faire ? Je n'ai pas la réponse à cette question. C'est au cas par cas. En revanche, c'est normal d'avoir des stéréotypes tant que nous pouvons faire la distinction entre ce que ça dit de vrai de la personne et ce que ça nous amène à prescrire. Exemple, une personne qui vous dit : « moi, si je suis au chômage, c'est parce que je n'ai pas de voiture, c'est trop sélectif. Et puis ils ne veulent pas des gens qui ont mon âge ». Nous en face, si nous leur disons : « oui, mais en même temps si tu voulais, tu pourrais », nous ne sommes pas du tout sur les mêmes causes des comportements. Il y en a un qui dit c'est externe à moi et l'autre qui lui dit non, cela vient de toi.

Notre stéréotype, il peut potentiellement dégrader la relation, l'alliance de travail avec une personne qui passe le pas pour la première fois, vers un accompagnement par Pôle emploi, par une mission locale... Face à cela, ce n'est pas dit qu'elle continue de le passer une deuxième fois, une troisième fois. Les buts de la personne : est-ce qu'elle cherche à obtenir un job ? Est-ce qu'elle cherche à éviter de perdre des allocations ? Est-ce qu'elle a une motivation qui vient d'elle ? Est-ce pour obtenir un salaire ? Est-ce que ce sont des motivations sociales ? « C'est ma famille qui me pousse ». Est-ce que c'est une absence complète de motivation ? Nos stéréotypes peuvent venir jouer dans la relation, dans l'alliance de travail, dans l'accompagnement de la personne.

Au niveau des opportunités, nous allons regarder la norme. La norme sociale, c'est quoi ? C'est ce qui est bon de faire, ce qui est valorisé. Si j'ai le sentiment, en tant que chômeur, que peu de gens suivent une certaine formation, un certain atelier, une certaine activité... Pourquoi moi je le ferai ? Quelle est l'incitation sociale tacite à faire quelque chose que personne ne fait ? Il n'y en a pas. Quand vous passez devant un restaurant, pour savoir s'il est bon, vous regardez s'il y a du monde. C'est ça la norme sociale.

Dans notre stéréotype, [...] qu'est-ce que nous renvoyons comme message à une personne qui nous dirait : « oui mais je ne comprends pas très bien, ça n'a pas l'air très bien, ça n'a pas l'air très intéressant ». Et que nous disons : « si, c'est très bien ça, tu peux voir, coût/bénéfice, c'est super ». Qu'est-ce que nous prescrivons et qu'est ce qui relève réellement de l'accompagnement ?

Voilà pour conclure, des façons d'essayer de faire le pont entre ce que nous savons du fonctionnement des stéréotypes et ce que nous pouvons imaginer être les conséquences pour les personnes.

Au-delà de ça, quand nous avons besoin d'avoir les informations, comment est-ce que nous pouvons les présenter ? Par exemple, une personne qui est au chômage depuis 2 ans, 3 ans (le stéréotype du chômeur de longue durée - vous savez comme moi que ce n'est pas ce qui permet le plus de valoriser la personne auprès des recruteurs), est-ce que nous pouvons ne pas mentir, mais gommer cela ? Par exemple, dire que la personne a 3 ans d'expérience dans... (relatif à son ancien emploi ou son ancien secteur d'activité).

Finalement, une autre façon de faire qui est un peu plus complexe peut-être, c'est de se rappeler que nous avons face à soi, non pas des représentants du groupe des chômeurs pour autant qu'il puisse signifier quelque chose, mais une personne, un homme, une femme, qui appartient également à notre groupe. Nous pouvons trouver une identité commune : nous habitons à Cherbourg, nous sommes normands, nous habitons dans tel village... Nous avons des points communs. Nous ne sommes pas exclusivement en relation d'accompagnement socio-professionnel à chômeur. Nous sommes plus que ça, nous avons des identités communes : comment est-ce que nous pouvons croiser tout ça à nouveau ? Je n'ai pas la modalité fonctionnelle pour faire ça au quotidien dans vos pratiques. En revanche, ce sont des choses sur lesquelles nous pouvons réfléchir parce que nous savons que cela fonctionne pour réduire l'utilisation des stéréotypes.

Echanges avec les participants

Question de Karine CARU-THOMAS, Responsable de pôle, Œuvre Normande des Mères (ONM) – Seine-Maritime

[...] Nous présentons souvent comme une obligation le fait de travailler, alors qu'en fait il s'agit plus d'un droit. Il y a notamment l'expérimentation Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée qui présente cette option. Qu'en pensez-vous ?

Réponse apportée par Charly MARIE

Dans les enjeux de cadrage d'une information, nous mettons en avant certaines informations au détriment d'autres, c'est normal. Il y a certainement des choses à faire pour ouvrir des espaces de choix et de discussion. Il faut sortir d'une logique d'injonction à l'emploi, d'injonction au comportement de recherche d'emploi, donc à rentrer dans la norme... Nous avons une base légale, nous n'allons pas pouvoir changer cela.

En revanche, il y a certainement, auprès des professionnels, des espaces de choix à ouvrir dans leurs pratiques d'accompagnement à la décision :

- Se présenter.
- Mon job c'est de...
- Et donc pour ça, je fais ça.

Voilà comment je peux vous accompagner pour vous aider à trouver un job qui est un droit en France...

Comment ouvrons-nous des espaces de choix ? Comment pouvons-nous présenter les choses ? Exemple : « j'ai 3 services à vous proposer, à mettre en avant. Est-ce qu'il y en a un des 3 qui vous intéresse ou aucun des 3 ? » Rendre du pouvoir d'agir : ça peut aussi passer par ce genre de chose pour rendre effectif le droit.

Réponse complémentaire apportée par David BOURGUIGNON

Mais, de manière plus générale, cela change un peu la donne.

C'est l'Etat qui doit, ce n'est pas le chômeur qui doit. En fait, ce n'est pas une responsabilité de l'un ou de l'autre, c'est la responsabilité des deux.

J'ai souvent l'impression que la société cible principalement : Toi, chômeur, qu'est-ce que tu fais ? Et bien entendu, il y a de cela. Mais il faut rappeler : la société, qu'est-ce qu'elle fait pour ? Ce n'est pas anecdotique que j'ai commencé ma présentation par vous rappeler les chiffres du chômage. Ils nous rappellent que malheureusement, il n'y a pas d'emploi pour tous. [...]

Les 5 millions de chômeurs, c'est la définition très restrictive du Bureau International du Travail (BIT), c'est à dire « une personne qui est disponible à l'emploi depuis 2 semaines, qui peut rentrer dans l'emploi dans les 4 semaines et ayant activement recherché un emploi ». Donc tous ceux, qui ne rentrent pas dans cette définition, ne sont pas dans les chiffres : nous parlons de gens extrêmement vulnérables, il s'agit d'une partie de la population n'est pas comptabilisée. La plupart des politiques d'accompagnement sont liées à cette définition du BIT.

Il y a quand même une réflexion pour avoir, au moins à certains moments, cette politesse de les respecter, avec dignité, en se rendant compte que ce n'est pas qu'eux (les chômeurs) qui sont responsables de leur situation. Et c'est ce que vous disiez tout à l'heure, il y a une responsabilité collective. Et donc, c'est un peu facile, à certains moments, de faire porter tout le chapeau, toute la responsabilité, avec les émotions que nous connaissons, la culpabilité... auprès finalement des personnes les plus vulnérables.

Parce que c'est ça le problème, nous nous attaquons à des gens vulnérables.

Remarque de Stéphane MALHERBE, Directeur Général, ADSEAM - Manche

[...] Je crains que nous soyons maintenant dans une démarche d'obligation d'emploi. Nous oublions l'employabilité possible des personnes que nous accompagnons. Comme vous le disiez tout de suite, nous avons tous dans nos établissements des personnes qui ne sont pas invisibles mais rendues invisibles parce que nous ne voulons pas les voir, nous ne voulons pas les entendre parce qu'elles parlent mal. Et pour qui l'emploi, ce n'est même pas à l'ordre du jour. C'est quelque chose de totalement incongru de travailler l'emploi avec ces personnes-là. Donc je pense qu'il faudrait aussi que nous n'oublions pas ces personnes-là et que nous n'en venions pas à nous centrer en tant que structure accueillante sur la performance.

Quand nous gérons des CHRS, nous sommes évalués sur l'accès au logement : jusque-là, rien de dramatique en soi. Le jour où nous allons être évalués sur des sorties positives vers l'emploi, là nous ne sommes plus du tout dans notre travail. Notre cœur de métier, ce n'est pas que ça, et surtout pas que ça.

Remarque complémentaire apportée par David BOURGUIGNON

J'ai dit : le chômage tue. À partir de ce moment-là, quand nous laissons mourir 5 millions de personnes, c'est une question de santé publique. Comment faisons-nous pour préserver la santé de ces 5 millions de personnes ?

Il y a tout d'abord un acte moral par rapport à cela. Et pour être plus pernicieux, je dirais qu'il y a même un acte économique. Un chômeur qui est malade, est malheureusement plus cher qu'un chômeur en bonne santé.

Il y a 2 réflexions à avoir :

- Ça coûte moins cher.
- Un chômeur en bonne santé est une personne qui rentrera, lorsque les conditions du marché seront plus positives, plus facilement dans le travail. Ce que nous voyons à l'heure actuelle, c'est que les chômeurs, en raison de la honte, en raison de ce regard que nous leur renvoyons, ils ne vont pas chez le médecin. Ils n'y vont que quand cela est grave. Et malheureusement, quand c'est grave, c'est trop tard et ça coûte cher.

Que voulons-nous comme société ? Il n'y a pas de l'emploi pour tous, mais il y a peut-être des cartes à jouer pour essayer de créer du lien, de créer des choses pour qu'ils puissent garder cette santé mentale. Et, dans ce que je disais, je pense que le collectif est un élément vraiment très important pour justement leur permettre de garder des facteurs de santé mentale. Nous avons d'autres études qui nous montrent que c'est très bien de prescrire des médicaments, mais c'est encore mieux de mettre les gens dans des associations, de les rendre actifs. Cela coûte beaucoup moins cher et cela a les mêmes effets.

Soyons clairs, je soutiens avant tout l'emploi parce que seul l'emploi permet d'avoir un salaire, d'avoir un tas de trucs, d'avoir l'ensemble. Mais à l'heure actuelle, vous avez des publics qui en sont trop éloignés. Et il faut le garder à l'esprit et il faut que ça se sache, il faut que ça se dise.

Question de Mounir DAANOUNE, Chargé de partenariats Emploi, Programme Convergence Rouen – Seine-Maritime

[...] Vous avez parlé du fait que c'est la société qui est responsable en fait de la personne [...] Nous savons bien qu'aujourd'hui il y a pas mal d'allocations, pas mal de richesses qui sont distribuées auprès des acteurs, auprès des citoyens.

Est-ce que vous pensez qu'il y a quand même une part de responsabilité assez significative que le demandeur d'emploi doit prendre en considération parce que nous avons quand même une offre assez riche ?

Réponse apportée par David BOURGUIGNON

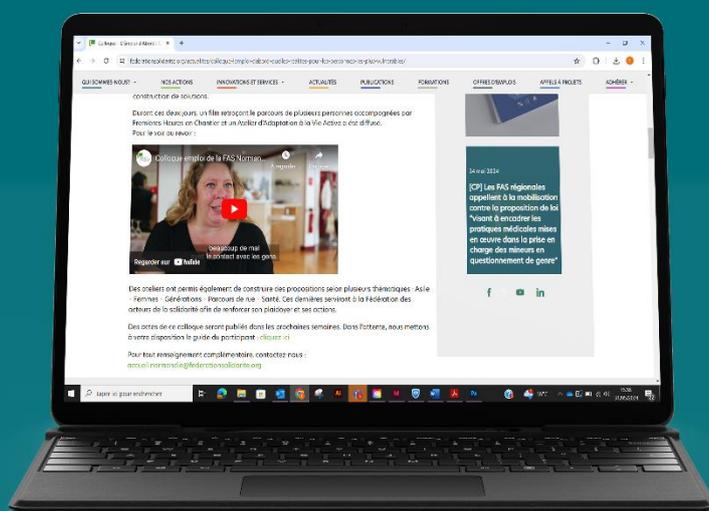
Je pense que j'étais plus nuancé. Je n'ai pas dit que c'était soit l'État ou soit la personne. Je n'irai jamais dans ce propos. Je travaille avec l'AFPA, je travaille avec Pôle emploi, je vois tous les efforts et tout ce que vous faites. Bien entendu que l'État aide, l'État a cet objectif. [...] Mais je pense que c'est vraiment important cette prise de perspective de la vie des chômeurs et de bien se rendre compte à quel point c'est difficile.

L'autre question que vous soulignez, c'est la motivation. La motivation, c'est très compliqué parce qu'elle dépend de plein de choses : il y a plein de gens qui ne peuvent pas travailler parce que si, par exemple, vous gagnez 1 500€ en travaillant et que vous avez en indemnité 1200€ / 1300€, avec vos enfants comment vous faites ? Et elle peut être amenée à travailler au noir cette personne, parce qu'avec 3 enfants, je ne sais pas comment elle ferait. Et puis après nous allons dire que

c'est irrationnel. Mais ils ne sont pas irrationnels ces gens-là. Ils survivent. Et le problème, il est là aussi, c'est qu'il y a des gens qui tentent de survivre. Et à cela, nous pouvons ajouter le poids de la stigmatisation. Alors, la motivation, parfois elle se casse surtout quand nous ne vous proposons pas de boulot. Donc la question de la motivation, c'est très compliqué.

Diffusion du film « Réalités et attentes des personnes concernées »

*Merci aux personnes accueillies et accompagnées, ainsi qu'aux équipes d'Emergence-s et de l'Association Femmes pour leur accueil durant ce tournage.
Merci également à la réalisatrice, Lucie BENHAMOU.*



*Pour visionner le film, RDV sur notre site internet :
www.federationsolidarite.org/actualites/colloque-emploi-dabord-quelles-realites-pour-les-personnes-les-plus-vulnerables/*

TABLE-RONDE – ATELIERS D'ADAPTATION A LA VIE ACTIVE, ENTREPRISES ADAPTEES, TAPAJ, PREMIERES HEURES EN CHANTIER... : EN QUOI CES DISPOSITIFS COMPLETENT OU REINTERROGENT L'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE TRADITIONNELLE ?

*En quoi les dispositifs, et notamment le dispositif Premières Heures en Chantier, permettent-ils d'accompagner les publics ?
Et quelles sont les particularités de ces publics, leurs spécificités ?*

**Cathy THILLARD, Directrice du Pôle Insertion socioprofessionnelle
Emergence-s - Seine-Maritime**

[...] Premières Heures en Chantier est un programme porté et déployé par l'association Convergence France depuis plus de 10 ans maintenant. Dans sa forme originelle, ce programme a été pensé au lendemain de la crise du canal Saint-Martin. À l'époque, ce n'était pas Convergence France encore, mais Emmaüs Défi qui avait imaginé de créer un méga chantier d'insertion pour les publics de la rue. Puis, ils se sont très vite aperçus que, quand nous vivons dehors, ce n'est pas évident de tenir un contrat de travail de 26 heures par semaine, puisque c'est habituellement ce qui se pratique en termes de durée hebdomadaire de travail en chantier d'insertion. A ce moment-là, ils ont créé un dispositif spécifique qui s'appelle « Premières Heures » et qui s'adresse principalement à des personnes qui sont en situation de rue ou en hébergement d'urgence séquentiel, et qui n'ont pas la capacité d'intégrer tout de suite un chantier d'insertion.

Il y a quatre grands principes qui président le dispositif Premières Heures, tout d'abord un principe de recrutement sans sélection, sans prérequis. [...] Nous nous assurons que la personne ait une motivation. Ensuite, il y a un deuxième principe qui est celui de la progressivité. Il s'agit d'un parcours qui est modulable et au cas par cas, ...

... puisqu'un parcours Premières Heures peut aller jusqu'à 12 mois avec une progressivité au niveau du temps de travail. Généralement nous allons commencer par 4 heures de travail par semaine, puis nous allons pouvoir augmenter par palier de 4 heures en 4 heures jusqu'à atteindre 20 heures.

Il y a également un principe de non-exigence en termes de productivité.

Dans le cadre de Premières Heures, nous mettons en place des activités où il n'y a pas de clients. Il n'y a pas d'économique dans tout ça, et donc pas d'exigence de productivité. Nous adaptons vraiment le travail à la situation de la personne.

Pour mettre en place les activités, les encadrer, nous avons un encadrant socio-éducatif qui va travailler en lien étroit avec le référent social qui lui oriente la personne dans le dispositif. Le référent social doit s'engager tout au long du parcours, l'objectif étant effectivement d'arriver à stabiliser la personne et de faire en sorte de lui permettre au moins un hébergement, en tout cas une solution de logement plus pérenne et plus stable.

La promesse de l'emploi et de l'hébergement à l'issue du dispositif est le quatrième principe.

Dans la continuité de Premières Heures puis de Premières Heures en Chantier, il y a maintenant un autre dispositif qui s'appelle Collectif Vers l'accompagnement Global (CVG). Ce dernier est porté par des chantiers d'insertion et par des collectifs de chantiers d'insertion sur un territoire, avec des moyens d'accompagnement social renforcé. Cela se traduit notamment par des chargés de partenariat. Aujourd'hui, par exemple à Emergence-s, nous avons un chargé de partenariat Emploi Relation Entreprise et une chargée de partenariat Santé. Il y a des territoires où les collectifs sont beaucoup plus nombreux, car installés depuis plus longtemps aussi, où il peut y avoir un chargé de partenariat Logement.

Nous avons aussi un budget pour renforcer l'accompagnement social. L'objectif est de pouvoir recruter des personnes que nous ne recrutons pas traditionnellement en chantier d'insertion parce qu'il y a davantage de difficultés sociales à l'entrée : ce programme CVG a été créé dans la foulée de Premières Heures pour justement qu'il y ait une passerelle entre ces deux programmes et que les personnes, qui sont passées par Premières Heures, puissent, après être accueillies en chantier d'insertion CVG.

Après Premières Heures, il n'y a pas d'obligation pour un salarié de poursuivre son parcours en chantier d'insertion. Il peut avoir accès à l'emploi directement.

Bertrand DELAUNAY, Coordinateur des activités AAVA Emergence-s – Seine-Maritime

[...] Concernant les Ateliers d'Adaptation à la Vie Active (AAVA), ce dispositif est inscrit au décret n° 2001-576 relatif aux conditions de fonctionnement et de financement des CHRS. C'est dans l'article 3 de ce décret que nous allons trouver la définition du dispositif qui stipule que « les CHRS peuvent organiser des actions ayant pour objectif l'adaptation à la vie active par l'apprentissage ou le réapprentissage des règles nécessaires à l'exercice d'une activité professionnelle ». [...] L'AAVA est une activité rémunérée par un pécule qui est différent d'un salaire. C'est là que se trouve à la fois l'ambiguïté, mais aussi la différence de ce dispositif.

Nous pouvons avoir plusieurs supports à cette activité : AAVA Cuisine et Restauration, AAVA Maintenance, AAVA Hygiène et Propreté des locaux dans les CHRS, et des AAVA plus polyvalents. [...] L'enjeu est de ne pas avoir une activité qui vient uniquement en support au fonctionnement des CHRS mais bien de redonner du sens à l'activité pour voir comment elle peut être un lien avec l'insertion socio-professionnelle plus traditionnelle. Je vais prendre l'exemple du CHRS Foyer Abbé Bazire, que je connais le mieux.

La première idée a été de dédier une professionnelle, sur cette fonction d'encadrante technique, avec une mission qui est l'accompagnement vers « l'après atelier ». [...] Rapidement, elle a été chargée de la mise en place de partenariats avec des organismes de formation : Afpa, Greta. Elle est référente de la Plateforme de l'Inclusion qui permet de positionner les demandeurs sur différents types de chantiers. Elle est en lien avec les agences d'intérim d'insertion... L'atelier AAVA va permettre de mettre en activité une personne qui est potentiellement très éloignée de l'emploi.

Dans nos AAVA, nous avons, depuis de nombreuses années, des activités qui attiraient en premier lieu des gens qui n'avaient pas de ressources, des publics migrants pour la plupart. Il s'agit d'un public qui n'a pas le droit de travailler pour un problème administratif mais qui a par ailleurs des compétences, des aptitudes, des disponibilités et l'état d'esprit pour être tout de suite efficace, pour travailler. Et pour lequel le marché du travail n'est pas ouvert. La seule façon d'avoir un peu d'argent était de participer aux ateliers AAVA. Le défi a été de remettre aussi dans l'activité des gens qui fréquentent les CHRS : il faut faire revenir des publics percevant le RSA, l'AAH... qui, sur le papier, peuvent postuler à l'emploi ou au moins à des chantiers d'insertion. Les personnes, qui sont sur les CHRS du fait de leur parcours de vie, de leur problématique de santé, d'addiction, de leur problématique psychique, psychiatrique... de tous les stigmates de la rue, justement, sont de facto éloignées de l'emploi dans un premier temps. L'activité AAVA doit permettre de réenclencher une dynamique d'activité, de proposer des responsabilités, de reparler de l'emploi du temps, du lien avec les autres... Cela permet de regonfler un petit peu le moral des personnes, l'estime de soi pour susciter aussi des compétences et l'envie de sortir de l'atelier pour postuler sur d'autres dispositifs comme Premières Heures par exemple.

[...] Parfois, nous marchons un peu sur la tête, il faut que nous soyons prudents sur les AAVA. Nous avons bien la volonté de permettre à tous les publics des CHRS de pouvoir faire l'activité. Il faut une place pour chacun. L'atelier n'est pas extensible, il ne faut pas qu'il y ait que des gens qui sont en attente de titres de séjour, et qui peut-être ne l'auront jamais et donc ne pourront pas travailler. L'atelier doit leur être ouvert mais il faut aussi que nous allions rechercher des gens qui potentiellement vont pouvoir via l'atelier retourner sur le marché du travail ou le marché du travail adapté.

**Jaad DYDA, Référent « Travail Alternatif Payé A la Journée » (TAPAJ)
Centre de Soins d'Accompagnement et de Prévention en Addictologie
(CSAPA) La Parenthèse - Eure**

[...] Le dispositif TAPAJ est un dispositif né au Canada pour des jeunes en situation précaire âgés de 16 à 25 ans. En France, l'âge va être souvent de 18 à 25 ans, les associations intermédiaires n'ouvrant pas toujours de Contrat à Durée Déterminé d'Insertion (CDDI) à l'âge de 16 ans.

Ce dispositif permet à des jeunes en situation d'extrême précarité, sortis du parcours scolaire, de pouvoir intégrer des chantiers d'insertion de quatre heures par semaine : c'est la première étape. Mon travail est aussi de faire de la prospection et du démarchage chez des particuliers, au sein des collectivités, des entreprises privées ou des structures de l'IAE traditionnelles. Ce sont des commanditaires qui peuvent fournir du travail dans le cadre du dispositif TAPAJ.

TAPAJ est un dispositif dit de « bas seuil », c'est à dire sans exigence professionnelle, ni d'expérience et surtout, il est à destination de jeunes avec des addictions. C'est pour cela qu'il est porté par un CSAPA ou un Centre d'Accueil et d'Accompagnement à la Réduction des risques pour Usagers de Drogues (CAARUD)... Seuls les centres d'addictions peuvent tenir ce dispositif. Le but est que, par la suite, le jeune puisse adhérer à l'entrée dans un parcours de soins.

Le CSAPA pour lequel je travaille, est un groupement composé de professionnels de la santé et de travailleurs sociaux. Nous avons 3 psychiatres en addictologie qui sont là deux matinées par semaine, nous avons 3 infirmiers, une assistance sociale, des travailleurs sociaux et une psychologue. [...] Il y a un accompagnement « côte à côte » avec les jeunes. Cela nous permet de discuter de plusieurs choses dont les addictions. C'est le premier levier.

Quatre heures, ce n'est pas énorme mais pour un jeune qui est à la rue, c'est déjà bien pour un premier pas vers l'emploi. Ensuite, pendant le deuxième seuil, nous allons augmenter le nombre d'heures selon aussi les plateaux que nous aurons. [...] La troisième étape va correspondre à l'accompagnement sur des contrats plus longs. En tant que référent TAPAJ, quand je travaille avec les jeunes, nous allons travailler sur l'addiction mais aussi sur d'autres thématiques comme l'hébergement. Une fois que ces leviers-là ont été activés, nous allons faire le point en équipe, pour voir si ce jeune-là par exemple est apte à travailler sur des contrats longs.

Ce sont donc les 3 étapes en théorie. Mais la réalité est différente.

Je vais prendre l'histoire d'un jeune en exemple : nous avons un jeune qui a intégré TAPAJ il y a maintenant 5 mois. C'est un jeune qui a beaucoup été transporté de familles d'accueil en familles d'accueil et de foyers en Maisons d'Enfance à Caractère Social (MECS). A la sortie du dispositif de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE), il s'est retrouvé en appartement où il vit seul. C'est un jeune avec une déficience mentale qui touche l'AAH, et a encore beaucoup de problématiques. Il a donc intégré TAPAJ ; Il est assidu, c'est quelqu'un de très sérieux mais derrière tout ça, il y a la déficience mentale et les addictions à l'alcool, au cannabis et aux médicaments. Ce jeune participe beaucoup, c'est quelqu'un qui appelle tout le temps, qui redemande mais il a connu un parcours de vie très dur. Et nous avons réussi à le faire entrer dans le parcours de soins.

Petites précisions :

- Quand un jeune s'inscrit sur TAPAJ, il n'a pas d'obligation de rentrer dans le parcours de soins. Ce n'est pas une condition pour entrer dans TAPAJ.
- C'est du Travail Alternatif Payé A la Journée : les jeunes sont payés à la fin du « plateau ». Quelle que soit la durée, ils sont payés en numéraire directement pour l'activité réalisée. C'est ce qui les motive aussi à venir parce qu'ils n'ont pas de compte en général.

Nous avons souvent la question : ce sont des jeunes avec des addictions, est-ce que finalement ils ne vont pas aller acheter de la consommation avec cet argent-là ? Je répondrai oui et non. J'ai vu une jeune (qui venait d'être payée) ressortir d'une épicerie avec du lait, de la nourriture. Et puis je dirais, de toute façon, avec ou sans TAPAJ, d'une manière ou d'une autre, leur consommation, ils iront la chercher quoi qu'il arrive. Donc TAPAJ pallie aussi la mendicité, l'agression dans la rue... C'est important de le souligner.

Pour compléter sur Premières Heures en Chantier, nous commençons par 4 heures et le maximum va être de 20 heures. A partir de là, nous estimons que la personne est potentiellement prête pour entrer en chantier d'insertion. Le principe de progressivité est un peu analogue entre les deux dispositifs TAPAJ et Premières Heures.

*Bien qu'en proximité de l'IAE, le secteur du handicap est parfois moins connu ou maîtrisé.
Quels sont les ponts entre les deux secteurs ?*

Charlotte GAUDRE LETELLIER, Directrice Générale
Association ACAIS - Manche

[...] Nous sommes dans le Cotentin, une Association médico-sociale pluridisciplinaire d'environ 400 salariés qui accompagnent environ 850 personnes sur 12 établissements et services différents. Nous nous apercevons que très rapidement elles deviennent invisibles. Les parents galèrent longtemps parce qu'il y a beaucoup d'attente pour rentrer sur le secteur enfant, notamment sur les Instituts Médico Educatif (IME) ou sur les Services d'Education Spéciale et de Soins à Domicile (SESSAD), afin d'avoir un accompagnement adapté qui peut soutenir une scolarité dit « en milieu ordinaire » ou qui se passe dans le cadre d'unités d'enseignement.

Alors pourquoi ils deviennent invisibles ? Il faut savoir qu'à partir du moment où un enfant rentre à l'IME, il perd son identifiant national élève. Ils disparaissent des écrans radars ; pour peu que nous essayions de les inscrire au certificat de formation générale (CFG), ils n'ont plus d'identifiant, nous devons batailler, aller au rectorat dans un service magique qui s'appelle « les sans solutions ». Je le dis avec un brin d'humour, c'est magique dans un sens sarcastique et négatif du terme, mais bon, c'est comme ça. Puis, pour la suite du parcours des enfants issus d'IME, quand ils arrivent dans le milieu dit « du travail », puisqu'effectivement le souhait est de pouvoir travailler, ils sont souvent orientés vers les ESAT ou les entreprises adaptées... pour avoir un rythme au début qui leur permette d'avoir des soutiens, et notamment de tout mener de front.

Il faut mesurer que c'est déjà très difficile quand nous avons 18 ans ou 20 ans d'arriver dans le milieu du travail, de gérer éventuellement la séparation avec la maison, le logement, le transport, la gestion de son argent de poche... Et au même âge, un enfant qui a une situation de handicap, nous lui demandons les mêmes choses avec toutes les difficultés supplémentaires que ça suppose. Il y a un jeune qui disait à l'un de ses professeurs en CAP : « j'ai des béquilles et vous me demandez de faire un marathon ? ».

Il y a des choses qui sont possibles, mais qui sont plus difficiles c'est pourquoi nous passons par l'ESAT parce qu'il y a un soutien ; c'est l'ESAT ou c'est parfois le Service d'accompagnement à la vie sociale (SAVS). Ce service est rattaché à notre association médico-sociale avec une porte d'entrée handicap. Aujourd'hui, c'est surtout la diversité et la multiplicité des vulnérabilités rencontrées qui rendent difficile un premier accès à l'emploi sans passer par différents dispositifs, que ce soit de l'IAE, que ce soient des entreprises adaptées, que ce soit un ESAT.

Précédemment, nous avons vraiment entendu la notion de progressivité. Cette notion est importante pour la remise en confiance.

En ESAT, les travailleurs ont un travail mais ils dépendent du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF). C'est en train d'évoluer parce qu'il y a une loi récente qui s'appelle « la loi de transformation et de modernisation des ESAT ». Elle essaie de ramener davantage vers le code du travail ordinaire et le statut de salarié, de travailleur. Aujourd'hui, le statut est particulier. Par exemple, nous ne parlons pas de bulletin de paie, mais les travailleurs touchent une rémunération, qui est équivalente au Revenu de Solidarité Active (RSA) et le complément pour avoir l'équivalent d'un SMIC est versé par l'Allocation Adulte Handicapé (AAH).

Nous avons l'obligation de faire des déclarations d'embauche pour un contrat d'aide par le travail. La personne est déclarée au service de santé au travail avec des visites comme pour les salariés. Nous sommes dans un entre deux qui n'est pas très flexible. L'évolution de la loi permet des ponts, une flexibilité beaucoup plus importante. Nous pouvons faire un contrat à durée indéterminée dans un ESAT et avoir aussi un CDI à temps partiel dans une entreprise. La loi permet donc à la fois d'avoir un statut de travailleur en ESAT et de travailler en milieu ordinaire.

Aujourd'hui, il y a des choses qui sont très bien, d'autres qui le sont moins. Nous avons plusieurs témoignages et plusieurs expériences de vie où certains souhaitent vraiment arriver en ESAT, consolider le logement, consolider le transport... parce qu'il y a un accompagnement social et médico-social. Et puis d'autres ont l'envie d'avoir un poste dans le milieu ordinaire parce que le Saint Graal reste l'entreprise.

Par exemple, Monsieur D, arrivé en ESAT dans le cadre d'un parcours dit classique : enfant en IME qui ensuite a eu un appartement en colocation avec un ancien camarade. Nous arrivons à un moment donné à l'IMPro avec des ateliers préprofessionnels, puis des tentatives de travail en milieu ordinaire. Il s'est retrouvé seul, totalement isolé de ses collègues et du réseau social de l'entreprise. Puis, Monsieur a fait le souhait, parce qu'il avait une reconnaissance de travailleur handicapé, de postuler au sein de l'ESAT. La première chose qu'il a eu envie très rapidement, c'est de tenter des mises en stage dans le milieu ordinaire en étant soutenu. Donc juste avoir un travail pour avoir un travail et se retrouver plus en difficultés qu'en épanouissement, c'était compliqué. Par le biais de l'ESAT, il a eu le soutien des chargés d'insertion professionnelle vers l'entreprise. Nous sommes tous censés être des passerelles et les personnes qui arrivent ne sont pas censées rester. Or, dans l'ESAT, il y a quand même des personnes qui font toute leur carrière.

***En quoi tous ces dispositifs complètent ou réinterrogent l'IAE traditionnelle ?
Quels sont les ponts avec les chantiers d'insertion, avec les entreprises d'insertion, les
associations intermédiaires... ?***

Bertrand DELAUNAY, Emergence-s

Sur l'activité AAVA, nous avons tout intérêt en effet à construire des ponts, sinon nous ne donnons pas de perspectives. Ce qui est assez formidable à voir, c'est le fait d'avoir des personnes qui ont pu aller sur Premières Heures et qui ont pu rentrer dans des chantiers d'insertion. Cela donne une autre expérience. En AAVA, ils sont en activité, et non en emploi.

Néanmoins, les personnes en AAVA considèrent leur activité comme leur métier : ils sont au travail. En terme symbolique, c'est très important car ils ont un rôle, nous leur donnons des missions qu'ils accomplissent. Eux, ils demandent à être augmentés. Ils sont dans le marché de l'emploi, mais sur une activité.

Ce qui est intéressant, c'est de pouvoir mettre en perspective : sortir de l'activité pour rentrer sur l'emploi. Au sein du CHRS par exemple, ces expériences positives vont être racontées entre les résidents : « je suis allée voir Claudine [Encadrante Technique], elle m'a trouvé du boulot. Tu devrais aller la voir... ». L'encadrante technique va s'occuper sur son atelier de mettre en dynamique les personnes. Pour certains, les tâches vont être de sortir les poubelles, de balayer la cour... Nous sommes sur du b.a.-ba au départ, puis ça peut évoluer sur un atelier literie où il faut faire attention aux commandes de draps. Il y a plusieurs niveaux de compétences qui peuvent être proposés aux différentes personnes. Et en fonction de ces expériences-là nous pouvons travailler sur la sortie de l'atelier. C'est intéressant, les personnes se parlent, elles se « donnent envie » entre elles de travailler.

Par le passé, nous avons une surreprésentation des personnes qui étaient intéressées pour avoir un pécule car elles n'avaient pas d'autres moyens d'avoir des ressources, à savoir des personnes sans autorisation de travail. En allant chercher d'autres publics, nous créons une réelle dynamique. Mais ce n'est pas évident de toujours répondre aux attentes ; il y a parfois un décalage entre les attentes et les compétences ou les possibilités pour la personne d'accéder à l'emploi. Néanmoins, un parcours est possible.

La personne qui est en atelier AAVA, nous pouvons mettre fin à la convention pour qu'elle puisse faire son expérience : il y a une personne qui est entrée en CAP Boulangerie, nous n'allions pas lui faire continuer l'activité AAVA, cela n'avait aucun sens. Nous pourrions aussi arrêter pour une quinzaine de jours quelqu'un qui va faire une expérience en milieu professionnel, ça c'est possible. La force du dispositif AAVA, c'est d'être très flexible. Les résultats en termes de nombre de coups de balai passés dans la cour, ce n'est pas important. Le support permet cette flexibilité-là qui permet d'accrocher des publics qui sont loin au départ du marché « classique ».

[...] Aujourd'hui, c'est vrai qu'il y a plus de possibilités d'emploi notamment par l'intérêt d'insertion pour les personnes que nous accueillons. J'ai le sentiment que c'est plus facile qu'il y a 10 ans. [...] Nous pouvons avoir des résultats, des parcours positifs, si nous recentrons bien la mission et si nous mettons des moyens différenciés pour l'accompagnement des personnes.

Cathy THILLARD, Emergence-s

Généralement, les dispositifs Premières Heures en Chantier sont adossés à des chantiers d'insertion. Au niveau d'Emergence-s, nous avons mis en place des activités qui n'ont rien à voir avec celles que nous développons au sein des chantiers d'insertion. Ce sont des activités qui sont sur le même site, mais qui sont des activités à part entière de tri, de remise en état de mobilier de jardin, atelier bois... Nous aurions pu aussi parmi certaines tâches, réserver des tâches spécifiques à des salariés de Premières Heures au sein de l'activité. C'est ce qu'il se passe parfois dans des activités de ressourcerie par exemple, où certaines activités de tri vont être confiées à des salariés Premières Heures. Mais nous avons fait le choix de mettre en place des activités distinctes parce que c'était trop compliqué de décortiquer nos activités de chantiers d'insertion pour les adapter à des salariés Premières Heures.

Depuis que nous avons mis en œuvre Premières Heures en Chantier, c'est venu déconstruire nos représentations de la distance à l'emploi. Je pense que, pendant des années, nous sommes restés sur un modèle par palier en chantier d'insertion où les professionnels se disaient qu'il fallait d'abord que nous réglions les problématiques sociales, de logement, de santé, d'addiction, de justice, pour ensuite s'attaquer à l'insertion professionnelle. Nous perdions beaucoup de temps. Et ça, c'est vraiment une erreur.

Effectivement, Premières Heures en Chantier et CVG sont des programmes qui misent tout sur la remobilisation par le travail. Une fois que nous avons compris ça, nous pouvons, par le travail, revaloriser une personne et agir aussi sur ses difficultés sociales.

[...] Parfois nous misons sur certains salariés en disant : « ça y est, il est prêt, il a tout ce qu'il faut, il va trouver un emploi... » et ça ne marche pas toujours. A l'inverse, avec Premières Heures, nous accueillons des personnes qui viennent de loin. Nous les mettons en situation professionnelle, nous essayons aussi de mettre en place des périodes d'immersion en entreprise, et parfois ça peut être aussi en milieu protégé. Nous expérimentons beaucoup selon les profils. Au sein de Premières Heures, nous avons des personnes de la rue qui sont accompagnées par un de nos dispositifs qui s'appelle le Lien, une équipe de maraude professionnelle. Nous travaillons aussi avec « Un Chez Soi d'Abord », un dispositif de logement pour des personnes qui sont en situation de handicap psychique.

Nous avons une multitude de profils et ce que nous constatons, c'est que tant que nous n'avons pas mis quelqu'un en situation professionnelle, nous ne pouvons pas savoir à l'avance comment cela va se passer. Et c'est valable dans le cas de Premières Heures, mais c'est valable aussi dans le cadre des chantiers d'insertion. En fait, c'est la mise en situation, l'action, qui prime.

Plus nous mettons en situation, plus nous avons d'expériences, plus nous avons de retours d'expériences. Et plus nous travaillons là-dessus et plus nous avançons. Et aujourd'hui, je dirais que ce n'est pas parce qu'une personne est éloignée de tout, qu'elle n'a pas la capacité de travailler. Parfois, cela nécessite des adaptations du temps de travail. Premières Heures nous a vraiment ouvert les yeux là-dessus. Nous constatons même que c'est plus facile de mettre en place des périodes d'immersion en entreprise pour nos salariés Premières Heures que pour ceux que nous avons en chantier d'insertion : nous nous mettons moins de freins, nous testons tout simplement. Et cela réinterroge complètement les notions de distance à l'emploi.

Jaad DYDA, CSAPA La Parenthèse

Pour TAPAJ, nous travaillons avec les associations intermédiaires. Quand le jeune est inscrit, il va être positionné sur des plateaux ne nécessitant pas d'expérience, pendant lesquels nous allons l'accompagner. L'association intermédiaire, de son côté, génère le contrat, s'occupe de toute la partie administrative. C'est son employeur direct. Le jeune signe un Contrat à Durée Déterminée d'Insertion (CDDI) la veille pour une mise à disposition sur un mois complet. Toutes les heures effectuées dans le cadre de TAPAJ vont s'accumuler sur une feuille d'heures. Et à la fin du mois, il reçoit sa fiche de paie chez lui ou en se déplaçant à l'association intermédiaire s'il vit à la rue par exemple.

[...] Dernièrement, un jeune intégré sur TAPAJ a trouvé du travail en tant que caissier. Il est revenu en me disant que ça ne l'avait pas fait et qu'il souhaitait réintégrer TAPAJ. Cela est possible car le dispositif n'engage en rien. Le jeune, qui rencontre des problématiques d'addictions, a juste besoin d'une pièce d'identité et d'un numéro de sécurité sociale pour s'inscrire, sous réserve d'être âgé de 18 à 25 ans. Selon les situations, je vais orienter sur un autre dispositif.

Charlotte GAUDRE LETELLIER, Association ACAIS

Aujourd'hui nous décloisonnons de plus en plus en transversalité. Dans le milieu du handicap, nous parlons du « Duo-day » pour que les travailleurs en situation de handicap puissent aller dans des entreprises. Il y a un certain nombre de travailleurs qui nous disent qu'ils n'ont pas forcément envie d'aller vers le milieu dit ordinaire. Et ils proposent que nous puissions aussi faire un « Duo-day » inversé pour que les entreprises puissent voir qu'ils ont des capacités.

[...] Nous faisons tous partie de l'économie sociale et solidaire, nous venons donc travailler sur des valeurs humaines et de solidarité. Aujourd'hui nous avons changé nos pratiques, nous partons de l'envie et du projet et nous allons nous interroger sur comment le soutenir. Nous essayons, nous expérimentons. Parfois, cela fonctionne et parfois non. Il y a effectivement, en ESAT, ce qui est appelé « un droit au retour ». La sémantique est toujours intéressante. Quand nous travaillons en ESAT, nous pouvons aller vers les entreprises adaptées, vers l'IAE.

[...] Le champ de l'IAE a les mêmes obligations de devoir s'ouvrir au champ du handicap et vice versa. Nous avons donc cette obligation de travailler en bonne intelligence, en transversalité. Nous nous apercevons à un moment donné que, pour répondre à un marché, nous pouvons peut-être répondre ensemble parce que nous avons des compétences complémentaires. Nous réalisons aussi des mises à disposition, des stages, des partenariats... Dans les ESAT, les Agences Régionales de Santé (ARS) imposent un indicateur qui s'appelle « le taux de sortie en milieu ordinaire ». Cela veut dire que la personne est complètement sortie en obtenant un CDI et n'est plus à l'ESAT. Aujourd'hui, le but est de travailler l'inclusion et que tout le monde ait un travail en milieu ordinaire ou en tout cas un maximum, en incitant davantage à ce nous soyons réellement une passerelle. La cible à atteindre est de 5% de taux de sortie. Il faut savoir qu'aujourd'hui le taux national est à 0,90%. La notion importante, c'est la notion de travail valorisé et valorisant et pas tant l'objectif d'avoir un travail dit en milieu ordinaire coûte que coûte.

Et il y a quand même une notion commerciale qui est un peu paradoxale. Sur l'ESAT, nous avons une partie qui est dit « budget social » pour accompagner et soutenir. Nous n'avons pas cette notion de production. Puis, nous avons une partie « budget commercial » pour fonctionner, se développer, faire les investissements liés à notre matériel, lié aux ateliers... La part du budget commercial que nous devons trouver, devient de plus en plus importante.

Et cette part est vraie pour nous tous. Nous sommes un modèle d'économie sociale et solidaire fragile parce que nous allons former des travailleurs qui ont des compétences élevées, qui sont sur des ateliers de production rémunérateurs. Et puis les personnes partent car finalement elles ont envie d'aller sur le milieu ordinaire. Les établissements en milieu protégé se reconfigurent donc en permanence. Pour donner un exemple, sur les 200 travailleurs, nous avons 100 travailleurs qui nous permettent d'être juste à l'équilibre.

Echanges avec les participants

Question de Benoît CERCEL, Travailleur social, CCAS de Granville – Manche

[...] Vous avez indiqué qu'il n'y avait pas de prérequis, par exemple pour les « Premières Heures », mais qu'en est-il des prérequis administratifs : carte d'identité, compte bancaire... ?

Réponse apportée par Cathy THILLARD, Emergence-s

Effectivement, la personne va avoir un statut de salarié donc il faut une carte d'identité, un numéro de sécurité sociale et être en situation régulière sur le territoire. Si la personne a un titre de séjour, il faut qu'elle ait une autorisation de travail.

Avant d'intégrer « Premières Heures », il y a déjà tout un parcours en amont de la signature du contrat, qui fait partie de l'accompagnement.

La personne peut venir sur le site pour découvrir les activités, l'environnement de travail, pour rencontrer l'encadrant socio-éducatif. Il est préconisé qu'elle vienne accompagnée du référent social qui l'oriente et qui va continuer à l'accompagner tout au long du parcours. Je dirais que le processus est différent d'un recrutement en chantier d'insertion où nous avons un entretien de recrutement un peu plus traditionnel.

Question de Stéphane MALHERBE, Directeur Général, ADSEAM - Manche

[...] En vous écoutant, nous voyons bien quand même toute l'agilité de nos structures pour répondre aux besoins particuliers des personnes. Et je pense que seul le secteur associatif a la capacité de le faire, même si ça se fait avec beaucoup de difficultés.

Je me pose une question : comment pouvons-nous développer un plan de communication pour faire connaître tous ces dispositifs ?

Je reprendrai le terme d'un de nos administrateurs : « ça ressemble quand même à une pétaudière, quand on n'est pas dedans, on ne comprend pas grand-chose ».

Réponse apportée par Bertrand DELAUNAY, Emergence-s

Je pense qu'il ne faut pas craindre de faire à notre échelle du lobbying auprès des instituts de formation, auprès des institutionnels qui ne connaissent pas forcément la subtilité de tous ces dispositifs...

Réponse apportée par Cathy THILLARD, Emergence-s

Je voulais ajouter que les programmes Premières Heures et CVG toujours en cours de déploiement sur le territoire. Ce sont des programmes qui ont fait leur preuve depuis plus de 10 ans. Donc s'il y a des structures qui sont intéressées, je peux donner les coordonnées des chargés de mission de Convergence France qui se feront un plaisir de venir sur le territoire pour implanter ces programmes. Je précise que le programme CVG prévoit un budget d'accompagnement des salariés en insertion quand ils sortent de chantier, qui peut aller jusqu'à 5 ans. Sachant que, au

niveau national, nous sommes à seulement 24 mois en durée moyenne de parcours d'accompagnement. Le programme CVG permet effectivement d'accompagner pendant plusieurs années une personne. Nous estimons que, quand il y a davantage de problématiques sociales, cela peut demander aussi un peu plus de temps.

Réponse apportée par Charlotte GAUDRE LETELLIER, Association ACAIS

Nous sommes très mauvais communicants parce que nous ne sommes pas habitués à le faire. Nous avons tout un tas de dispositifs qui se juxtaposent, et si nous venons ajouter l'accès à la santé, l'éducation nationale ou la formation, tout le monde est perdu.

Nous avons un tel imbroglio que nous manquons de visibilité. Et c'est là où nous avons tout intérêt effectivement à travailler en collectif et parfois avoir peut-être un ou deux référents pour être bien repérés. Un entrepreneur, il n'a juste pas le temps de venir démêler l'intégralité de nos dispositifs ou il ne prendra pas le temps, et s'il le prend c'est parce qu'il a une fibre particulière, mais ça ne va pas être la majorité. Tout ce qu'il va vouloir savoir c'est : est-ce qu'il y a quelqu'un qui va venir me soutenir si j'ai un pépin dans l'entreprise ? Je pense qu'en termes de structuration nous pouvons faire mieux ou autrement. Nous sommes incompréhensibles et nous nous rendons nous-même parfois peu compréhensibles avec notre jargon. Il y a vraiment un travail à faire. Nous commençons à nous constituer en collectif avec différentes associations pour essayer d'être plus visibles et meilleurs communicants.

Remarque de Thibault LAFORGE, Conseiller en Insertion Professionnelle, CAPS – Seine-Maritime

[...] Je voulais souligner l'importance des dispositifs comme les AAVA. Je suis confronté quotidiennement à accompagner des femmes anglophones en situation de monoparentalité. Malheureusement, la Plateforme de l'Inclusion ne suffit pas. Souvent, quand j'oriente des bénéficiaires vers les associations intermédiaires car, pour moi, elles sont les plus accessibles en termes de missions, la barrière de la langue est toujours présente et les associations sont un peu frileuses à les recruter. Quand nous nous apercevons qu'il y a 4, 5 mois d'attente sur les formations d'apprentissage de la langue, nous nous retrouvons vite démunis. Même pour les stages, nous nous retrouvons bloqués.

Les AAVA permettent donc de pouvoir garder la dynamique pour les bénéficiaires tout en nous permettant de gagner du temps et de trouver des solutions pour la suite de parcours.

Question d'Adama CAMARA, Résident, Fondation de l'Armée du Salut – Seine-Maritime

[...] Concernant l'intervention sur le dispositif TAPAJ, vous avez dit que les jeunes viennent vers vous, est-ce que vous allez vers eux aussi pour les chercher, pour savoir s'ils ont des addictions ?

.....

Réponse apportée par Jaad DYDA, CSAPA La Parenthèse

Normalement, nous travaillons avec des partenaires qui nous orientent des jeunes. Cela m'arrive aussi de faire du travail de terrain. Je vais dans la rue pour voir des jeunes à certains endroits, dans des squats, à la sortie des centres commerciaux, dans des parcs...

Je vais à leur rencontre. De là, il y a certains jeunes qui se sont inscrits. Sinon ce sont des éducateurs spécialisés avec qui nous travaillons, qui les orientent.

Ils se présentent avec le jeune et nous faisons un entretien, puis l'inscription si le jeune est intéressé.

Remarque d'Adama CAMARA, Résident, Fondation de l'Armée du Salut – Seine-Maritime

Je suis passé par plein de foyers et j'ai appris la langue française. Je suis allé à l'école, j'ai eu mon bac, j'ai eu mon BEP, j'ai eu aussi mon BTS. Je suis aujourd'hui diplômé comme géomètre topographe. Aujourd'hui, ma situation administrative ne me permet plus de travailler parce que mon dossier est toujours à la Préfecture, alors que je suis compétent. Je suis diplômé par l'État français, mais je ne peux pas travailler, c'est vraiment paradoxal. Nous sommes dans l'absurdité la plus totale.

Question de Nicolas HULBERT, Responsable de pôle, Œuvre Normande des Mères – Seine-Maritime

[...] Nous parlions tout à l'heure de communication et ça faisait écho parce que j'étais en train de me dire que nous sommes presque voisins. Il y a quelques rues qui séparent vos CHRS des nôtres, et en fait nous manquons de liens. Nous avons près de 200 personnes dans nos CHRS sur le territoire de Rouen et, pourtant, nous ne parlons pas de toutes les choses que vous faites sur Premières Heures en Chantier, les chantiers d'insertion. Nous travaillons la santé, le logement, puis l'emploi, il arrive trop tard. Cela fait écho à de nombreuses pratiques que je peux voir.

Peut-être pourrions-nous déjà, entre nous, dans les réseaux, apprendre à mieux connaître ce qui existe ?

.....

Réponses apportées par Cathy THILLARD et Bertrand DELAUNAY, Emergence-s

Je pense qu'effectivement vous avez raison. Nous avons la chance d'avoir pas mal de dispositifs en interne et nous avons pris appui sur ces dispositifs pour lancer Premières Heures. Mais, nous travaillons aussi avec des orienteurs qui ne sont pas à Emergence-s. Par exemple, nous travaillons en lien avec la maison d'arrêt, avec une autre association qui fait de l'accueil de jour à Rouen... Nous pouvons aussi ouvrir à d'autres prescripteurs et c'est important.

[...] Aujourd'hui avec Premières Heures, nous avons fait un vrai pas de côté parce que c'est l'occasion de s'ouvrir vers les autres structures d'hébergement du territoire. C'est une volonté très marquée de Convergence France de faire en sorte de pouvoir rapprocher deux mondes qui ne se côtoyaient pas beaucoup avant. Nous le voyons même en interne : il y a des chefs de service d'autres CHRS qui nous sollicitent pour positionner des personnes sur les chantiers d'insertion.

Cela permet d'injecter la dimension de l'insertion professionnelle dans l'accompagnement des publics hébergés.

Cependant, nous ne connaissons pas suffisamment ce que font les autres associations notamment celles qui ont des chantiers d'insertion. La plateforme de l'inclusion permet quand même une visibilité sur les dispositifs du territoire. Il faut que nous soyons aussi vigilants à ne pas s'auto alimenter systématiquement, à faire que les personnes que nous accueillons en urgence, ne fassent pas « carrière » dans nos structures, tant dans l'hébergement que dans le logement adapté que dans l'emploi adapté. Nous en revenons à la question de la communication et de la connaissance respective de nos dispositifs.

Conclusion de Charly MARIE, Doctorant

[...] J'ai noté plusieurs points saillants dans vos interventions qui font complètement écho à nos aspects théoriques sur les stéréotypes (cf. supra). Les stéréotypes du parcours : commencer par travailler le social, le médical avant de commencer à penser à l'emploi : vous avez questionné des évidences qui, dans le monde de l'insertion professionnelle, sont pourtant des « allants de soi ». Le stéréotype du pauvre, qui ne sait pas bien dépenser son argent, nous avons bien vu que vous l'avez dépassé. Les personnes pauvres peuvent dépenser leur argent pour un produit quel qu'il soit ; C'est un droit. Vous avez questionné cet « allant de soi », ce stéréotype de « ce qu'il faut faire ». Pareil pour la mise en emploi, quelle est la condition minimale ? Comment évaluer la motivation ? C'est vraiment reconnaître une place à la personne, au-delà de lui assigner un statut de type « tu es chômeur, donc tu dois ». Vous avez pris le sujet, non pas sous l'angle des stéréotypes et des représentations d'un bon accompagnement, mais sous l'angle des besoins. Cela a vraiment éclairé des éléments théoriques, que vous avez pu porter sur le terrain.

TABLE-RONDE – REpondre au défi de l'emploi pour tous, quelles coopérations entre les acteurs ?

Comment pouvons-nous donner à voir des pratiques de coopération ? Est-ce que les ponts entre les acteurs sont fluides ? Quelles peuvent être les complexités ?

**Elisa HELLOT, Directrice Générale
Groupement d'Intérêt Public (GIP) Tandem - Manche**

[...] Le GIP est un opérateur qui vient fédérer un grand nombre d'acteurs sur le territoire. Notre objectif est vraiment la mise en relation entre l'offre et la demande d'emploi. Nous avons donc souhaité que notre gouvernance soit à cette image. Ainsi, nous avons aujourd'hui au sein du GIP des acteurs de la formation, des employeurs, des groupements d'employeurs, les acteurs de l'Insertion par l'Activité Economique, les représentants publics (les chambres consulaires, Pôle emploi, le conseil départemental) ... Notre ADN au sein du GIP, c'est la coopération. Si nous voulons effectivement permettre l'insertion professionnelle durable des bénéficiaires du RSA, ou en tout cas des populations fragilisées, dans les entreprises de territoire, il faut nécessairement créer des ponts entre les acteurs sociaux, les acteurs de l'écosystème qui interagissent sur le marché du travail, le marché de l'emploi et les employeurs. Il faut des actions, finalement des deux camps, qui permettent la sortie de la pauvreté, la sortie du RSA et effectivement le retour durable dans l'emploi. Et je dois dire que sur la Manche ça fonctionne plutôt bien, grâce à un grand nombre de facteurs. Quelques facteurs clés permettent cette mise en relation facilitée entre l'offre et la demande d'emploi ; cela passe notamment par un pilotage du conseil départemental qui est très clair, très bien organisé, qui favorise la coopération entre les opérateurs. C'est aussi l'interconnaissance : il faut que nous puissions nous connaître, que nous ayons la capacité de nous mobiliser facilement les uns les autres pour répondre aux situations des personnes que nous accompagnons. Pour cela, il faut bien maîtriser les dispositifs, les comprendre techniquement, bien les identifier, qu'ils soient incarnés par des personnes. C'est toujours plus facile quand nous connaissons la personne qui porte un dispositif, pour la mobiliser. Et puis, il faut des dispositifs qui soient portés par les puissances publiques compétentes.

En ce qui nous concerne, lorsque nous pouvons détecter des besoins qui ne sont pas couverts sur le territoire, des besoins sociaux liés aux problématiques et aux situations rencontrées par les populations, nous allons créer nous-mêmes des dispositifs expérimentaux pour vérifier si cela permet effectivement d'insérer plus facilement les bénéficiaires du RSA et aussi de répondre à l'enjeu de recruter durablement dans les entreprises.

Il y a bien ces deux enjeux : à la fois développer les compétences, les valoriser auprès des employeurs, travailler sur la confiance, sur la levée des freins pour les populations fragilisées en recherche d'emploi, mais il y a aussi comment dans les entreprises nous nous emparons de ces sujets et comment nous travaillons l'attractivité de ces populations locales, leur intégration et leur fidélisation. C'est l'enjeu majeur sur cette thématique.

[Témoignage audio d'une personne accompagnée]

Nous sommes le coordinateur de parcours et le référent unique pour le bénéficiaire. À la suite de l'orientation qui est émise par le Conseil départemental, et au regard de la situation de la personne, de ses problématiques..., nous allons chercher les opérateurs sur le territoire.

**Serge APELE, Responsable du service Formation
Foyer Jeunes Travailleurs (FJT) Espace-Temps
co-porteur du dispositif #Avenir - Manche**

[...] La personne, quand elle est suivie par le référent RSA, il y a toujours des va-et-vient entre le référent, le bénéficiaire et les acteurs du terrain, avant que la personne puisse entrer dans un dispositif. [...] L'objectif, ce n'est pas juste de placer quelqu'un sur une action vers l'emploi, sinon ce serait facile. La priorité, c'est comment nous pouvons faire pour que la personne puisse rester dans l'emploi. Cela nécessite tout un temps, tout un processus à mettre en place. L'objectif d'#Avenir est donc d'accompagner la personne pour définir une orientation, un projet professionnel... [...] #Avenir est un dispositif du Conseil Régional. Nous sommes trois partenaires à travailler sur ce dispositif : le FJT Espace-temps, l'Institut National de Formation et de Recherche sur l'Education Permanente (INFREP) et le Greta qui est le mandataire. L'objectif est d'accompagner les personnes petit à petit jusqu'à ce qu'elles puissent arriver à définir un projet professionnel. Dès qu'il est défini, nous allons essayer de voir quel type de formation elles peuvent suivre : une formation qualifiante, une formation certifiante...

[...] Lorsque la référente a validé le projet de la personne via le dispositif #Avenir, peut se poser un problème de mobilité. Et ce problème-là, il faut le traiter. Pour rappel, aujourd'hui, nous accompagnons des personnes qui sont très éloignées de l'emploi, qui ont beaucoup de freins périphériques. Notre spécificité, c'est de travailler d'une façon globale avec la personne. Nous l'accompagnons bien évidemment vers l'emploi, mais il ne faut pas oublier qu'aujourd'hui, pour s'insérer le plus durablement possible, il faut travailler avec la personne sur ce que nous appelons les compétences psychosociales, d'où le réflexe de coopération avec le GIP Tandem. Et donc nous avons une auto-école sociale au sein du FJT, dont l'objectif n'est pas juste de faire passer le permis à la personne, c'est aussi de l'accompagner. Nous avons un moniteur toute la journée qui accompagne les bénéficiaires et nous mettons en place un process en collaboration avec le référent jusqu'à l'obtention du permis de conduire. [...] Il y a donc tout un process qui est mis en place avant que le projet soit validé. [...] #Avenir c'est identifier, valider et ensuite entrer dans une formation.

Elisa HELLOT, GIP Tandem

[...] Nous avons des personnes qui ne savent absolument pas ce qu'elles ont envie de faire et qui n'ont pas non plus une très bonne connaissance des métiers disponibles sur le territoire. Le fait d'avoir des dispositifs comme #Avenir, avec une déclinaison en actions sectorielles, cela permet aux bénéficiaires tout simplement d'être dans une action collective dans laquelle ils vont rencontrer des intervenants professionnels et vont pouvoir découvrir des métiers sur des plateaux techniques. Ils vont pouvoir s'inspirer auprès de professionnels puis revenir vers leur référent RSA avec une idée de projet professionnel. Puis, c'est au référent d'organiser le parcours de formation, de lever effectivement la problématique financière, de monter le dossier, de lever la problématique organisationnelle parce qu'il faut bien s'y rendre à cette formation... C'est vraiment un jeu d'intervenants au fur et à mesure du cheminement intellectuel du bénéficiaire.

Je me permets d'ajouter que toutes les personnes qui passent par #Avenir ne vont pas nécessairement entrer en formation. Cela peut arriver que des personnes rentrent dans l'emploi sans pour autant faire de formation. Et c'est souvent d'ailleurs le cas. Les bénéficiaires que nous accompagnons n'ont pas très envie d'aller sur un dispositif de formation. Ils veulent très rapidement rentrer dans l'emploi pour aussi augmenter leurs ressources. [...]

**Julie LEDUC, Responsable d'équipe
Pôle emploi Cherbourg Centre - Manche**

Dans ce que j'ai entendu, je retrouve évidemment ce qui fait le quotidien des conseillers à Pôle emploi. La différence est que nous sommes amenés à suivre l'ensemble des publics, des plus autonomes aux moins autonomes, qui ont besoin le plus d'accompagnement. Donc il a fallu adapter nos services à ces différentes populations. Nous parlons de publics qui ont besoin effectivement d'étapes intermédiaires pour accéder à un emploi durable. C'est tout l'enjeu. Bien évidemment, la coopération avec l'ensemble des acteurs du territoire est essentielle sur ces problématiques. Nous avons une offre de service nationale, mais nous avons également besoin de trouver des solutions individuelles, dans ces situations-là, de collaborer avec l'ensemble des acteurs du territoire et de profiter des initiatives locales.

Dans une part de notre activité, il y a aussi la relation avec les recruteurs. L'une de nos missions majeures est d'appuyer les entreprises et d'accompagner celles qui ont des besoins de recrutement. C'est un champ sur lequel nous sommes amenés à collaborer avec l'ensemble des acteurs de l'insertion puisque nous devons donner à voir quels sont les besoins, les valoriser, travailler avec les employeurs sur la manière dont ils vont valoriser ces besoins, mettre en avant ce qui est mis en place dans leurs entreprises pour intégrer les publics ;

Par exemple, rechercher et favoriser des terrains d'accueil pour les publics en insertion, et puis travailler ensuite sur des solutions d'accès à l'emploi durable en passant par des périodes intermédiaires. Vous parlez de découverte, d'immersion en entreprise. C'est aujourd'hui un outil majeur pour nous, comme pour les employeurs, parce qu'il permet vraiment de lever certains a priori.

Par exemple, il permet vraiment à chacun de se découvrir sans forcément s'engager dans un premier temps. Aujourd'hui, dans un contexte qui est celui de Cherbourg, avec un taux de chômage qui est très bas, dans un marché qui est très tendu, c'est ce qui permet souvent de donner, à des personnes qui ont besoin, un coup de pouce. C'est l'idée de rapprocher l'offre et la demande, sensibiliser les employeurs à l'accueil des salariés et travailler sur la pérennisation de l'emploi, sécuriser le retour à l'emploi.

**Julie CARRE, Chargée de sécurisation des parcours, Institut National de
Formation et de Recherche sur l'Education Permanente (INFREP) - Manche**

Au niveau de l'INFREP, centre de formation, le fait que le projet ait été travaillé sur #Avenir est très important. Cela veut dire qu'il y a eu tout un parcours d'exploration des métiers, de travail sur les

valeurs, sur ce que j'attends dans le monde du travail... Et, normalement, il y a aussi eu une période de stage, au sein du dispositif #Avenir.

Les prescripteurs peuvent être liés au RSA (le GIP Tandem ou le Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi - PLIE) ou hors RSA (le PLIE ou Pôle emploi). Il peut aussi y avoir des structures sociales, des assistantes sociales... en fonction du besoin de la personne qui souhaite travailler un projet. La personne peut découvrir l'offre de formation pendant #Avenir : je veux faire ce métier-là. Comment j'y accède ? Quels organismes de formation sont présents sur le territoire pour que je puisse me former ? Ensuite, une fiche de positionnement est envoyée vers le centre de formation. Dans cette fiche, il est indiqué que la personne est sur #Avenir et que son projet est validé. Il y a un descriptif du parcours de la personne. Pour donner suite à cette orientation, nous proposons des informations collectives où nous allons présenter le métier, le parcours de formation... Ensuite, il y a une Commission de recrutement où sont invités les partenaires, les prescripteurs. Et enfin la personne intègre la formation. #Avenir est un point vraiment valorisant pour pouvoir intégrer une formation car la personne a travaillé sur son projet professionnel et l'a validé.

A l'intérieur de la formation, il y aura un·e formateur·rice qui, au-delà du parcours global de formation, va suivre de façon individualisée la personne ; c'est à dire qu'il y aura des rendez-vous individuels s'il y a besoin et un bilan avec les prescripteurs ou partenaires à mi-parcours et en fin de parcours de formation. Enfin, il y aura une réunion avec tous les bénéficiaires et les financeurs pour bien parler de tout ce qui s'est passé pendant cette formation.

Olivia ROTELLI, Cheffe de service insertion vers l'emploi Direction insertion et emploi, Conseil départemental de la Manche

[...] La coopération c'est très compliqué. Le conseil départemental de la Manche est chef de file de l'insertion [...] et il a une grande intention, qui est la sécurisation des parcours : je rentre dans le RSA, j'ai une ouverture de droit en février et j'ai un référent au mois d'avril. Cela veut dire effectivement un certain nombre d'actions et des volontés de sécurisation, c'est-à-dire : je rentre dans l'allocation, j'ai un diagnostic sur ma situation et après il faut que je puisse rencontrer le référent qui a l'expertise sur mon accompagnement, qu'il soit social, qu'il soit socio-professionnel, qu'il soit professionnel, avec des référents qui sont en interne ou en externe.

[...] Et pour bien travailler ensemble, il faut se connaître. C'est aussi un crédit confiance, c'est à dire que, dans la fiche de prescription qui arrive, il y a #Avenir et nous avons là des acteurs qui se connaissent et qui se reconnaissent sur la qualité de l'engagement des uns des autres. Et donc la coordination de parcours fluides, ce sont des acteurs qui font commun et qui se font confiance.

[...] L'intention du département est de faire commun entre des référents, entre des acteurs. Comment faisons-nous commun ? En ayant des espaces où nous allons partager ce que chacun voit au travers de ses lunettes, que nous soyons un référent social, un référent professionnel, un référent socio-professionnel. En fait, nous allons faire commun auprès d'un public dont nous avons la mission et pour lequel l'ensemble des professionnels sont toujours très engagés. Nous allons aussi faire commun sur de la formation, c'est à dire : je suis référent professionnel, moi je suis référent social, moi je suis référent socio-professionnel, de quoi ai-je besoin aujourd'hui pour accompagner, de manière optimale ? Et c'est effectivement de proposer des temps partagés et ça, c'est une grande intention qui se heurte parfois à la réalité de l'ensemble de ces

professionnels qui sont pris dans leur propre plan de charge, dans leur propre actualité, même si nous avons toujours envie de participer à ces instances là pour faire commun, partager et sortir du cadre. Car l'allocation RSA, c'est une allocation qui est extrêmement cadrée. La loi parle de cette allocation, mais si nous voulons sécuriser ces parcours dans l'emploi, il va falloir parfois sortir du cadre.

Je vais illustrer cela concrètement. La loi dit qu'un bénéficiaire du RSA est soumis à des droits et devoirs. C'est très engageant. Mais nous savons que la reprise d'activité, c'est le moment où tout peut basculer. L'entrée en emploi, c'est toujours stupeur et tremblement. Cela vient tellement chambouler des organisations que c'est un peu le moment de vérité pour tout le monde. Sortir du cadre, c'est aussi permettre à des référents, de prendre en compte dans leur plan de charge, que la personne n'est plus en allocation mais qu'ils vont continuer à l'accompagner. La loi dit : je dois être accompagné quand j'ai l'allocation, mais au bout de 3 mois, quand je suis en emploi, je n'ai plus l'allocation. La loi prévoit donc que les référents se retirent puisqu'il n'y a plus d'obligations, nous ne sommes plus soumis aux droits et devoirs. L'idée est d'aller au-delà et de sécuriser ces parcours parce que mon intime conviction est de dire qu'accompagner un bénéficiaire du RSA dans l'emploi durable, c'est accompagner une entreprise. Je crois qu'il faut se donner la possibilité d'être sur-mesure, à la fois dans un accompagnement et dans le soutien de l'entreprise, dans l'intégration d'un bénéficiaire du RSA.

Nous sommes sur un territoire avec un très faible taux de chômage. Donc les entreprises ont des besoins, mais une fois que nous avons dit ça, nous n'avons pas dit grand-chose : il va falloir aller repérer des entreprises inspirantes.

Aujourd'hui, nous avons de gros besoins sur l'aide à la personne, nous avons de gros besoins dans le bâtiment, dans l'industrie. Demain si je suis bénéficiaire du RSA, je ne suis pas certaine, au regard de ce que je suis, d'avoir envie d'aller dans le secteur de l'aide à domicile, ni dans le bâtiment. Mais aujourd'hui, les offres sont là. Il y a donc une nécessité d'aller chercher des acteurs de l'entreprise inspirants pour venir parler auprès d'un public qui n'est pas convaincu ; nous devons trouver des entreprises vertueuses qui sont prêtes à travailler sur leur organisation, travailler sur des protocoles d'intégration, qui ont des pratiques managériales bienveillantes. Il va falloir « pitcher » ces gens-là, c'est à dire qu'il y a cette nécessité d'aller chercher des recruteurs qui vont avoir la capacité de remettre en question leur propre process. Ce que je peux observer, c'est que c'est parfois délicat. Il faut accepter de faire le deuil de travailler avec toutes les entreprises, parce que toutes ne voudront peut-être pas faire ce pas.

Et dans le même temps, quand nous parlons de coordination, c'est selon moi essentiel que chacun identifie son périmètre. Là ça fonctionne parce que chacun sait le rôle qu'il a à tenir et il est légitime face à son partenaire. Dans l'intégration d'un parcours d'un bénéficiaire du RSA en entreprise, c'est fondamental : être chef d'entreprise, ce n'est pas se transformer en référent, en conseiller en insertion professionnelle ou en travailleur social. Lui, il a sa mission, c'est de faire tourner sa boîte, de générer du chiffre d'affaires et que l'activité et le carnet de commandes se remplissent. Nous, professionnels de l'accompagnement, il faut que nous restions à notre place et que nous soyons une ressource.

Nous parlons de sécurisation du parcours des bénéficiaires du RSA mais il faut aussi que nous soyons sécurés dans ce que nous allons proposer à l'entreprise : vous êtes chef d'entreprise, vous faites tourner votre boîte et nous, nous allons vous apporter notre expertise d'accompagnement : si à un moment, c'est fragile, si vous avez ce nouveau collaborateur qui vous parle d'une difficulté,

il faut que vous ayez la possibilité d'appeler un interlocuteur et de lui exposer le problème. Ce n'est pas à l'entreprise de commencer à passer 14 coups de fil pour savoir comment elle va régler ce problème. Ce qu'il faut, c'est pouvoir mettre des interlocuteurs en face qui vont maîtriser la boîte à outils.

C'est aussi un enjeu : la complexité des offres, la complexité des boîtes à outils et la nécessité pour chaque référent de devoir sans arrêt actualiser l'ensemble de ces informations, c'est quand même un job en soi. Travailler en partenariat avec une entreprise, c'est aussi la sécuriser dans ce parcours d'intégration d'un bénéficiaire du RSA.

Julie CARRE, INFREP

Pour faire le lien avec les entreprises, quand une personne arrive en formation qualifiante professionnelle, il faut savoir qu'il y a du temps en entreprise. Sur certaines formations, il y a 2 jours en centres de formation, 3 jours en entreprise. Cela veut dire que, sur 4 mois de formation, il va y avoir une longue période en entreprise où les personnes peuvent se faire connaître, travailler la posture professionnelle... [...]. Et potentiellement, il peut y avoir des besoins dans cette entreprise : « j'ai connu ce bénéficiaire, il est venu en stage, je suis content de son travail, j'ai des besoins, je peux lui proposer un travail derrière ». Il y a vraiment ce lien qui est continu et qui est très important pendant la formation.

Stéphanie LECOURTOIS, Directrice de l'agence de Cherbourg AUXILIFE - Manche

AUXILIFE est une structure d'aide à domicile qui intervient auprès d'un public âgé fragilisé, en situation de handicap. Nous sommes assez présents sur le territoire de la Manche, ce qui représente à peu près 220 auxiliaires de vie.

Nous sommes en difficultés parce que nous avons énormément de mal à trouver des auxiliaires de vie et la personne âgée veut rester un maximum de temps à son domicile. Nous avons aussi de plus en plus de demandes pour des personnes en situation de handicap. Nous avons donc plus de personnes qui ont des besoins à domicile que nous avons de salariés pour intervenir.

Ma difficulté est effectivement de trouver des salariés et je ne peux pas aujourd'hui répondre aux besoins des partenaires. Il faut savoir que l'aide à domicile est un métier qui est difficile car nous avons des horaires atypiques, des déplacements, des ports de charge... C'est un travail physique, qui n'est pas toujours facile psychologiquement. Nous avons des missions complexes, dans l'isolement.

Je travaille avec le GIP Tandem depuis 2 ou 3 ans. J'ai eu de bonnes expériences, des personnes qui sont venues en immersion pour découvrir le métier ou qui avaient déjà un petit peu une connaissance du métier via une expérience personnelle. L'un des principaux freins rencontrés est celui de la mobilité. Une personne qui n'a pas de moyens de locomotion, c'est compliqué. [...] Je travaille aussi beaucoup avec Pôle emploi. Ce que j'essaie de faire, c'est de valoriser le métier d'une auxiliaire de vie. Souvent, nous avons l'impression qu'une auxiliaire de vie est la femme de ménage qui fait que ça.

Donc j'essaie de présenter l'entreprise via des forums, via des groupes de parole, via des jobs dating, pour montrer à différentes personnes que c'est un métier qui est intéressant, où elles peuvent se découvrir, où elles peuvent apporter un bien être à des personnes âgées ou fragilisées. La présentation de l'entreprise est indispensable. Travailler le projet des demandeurs d'emploi ou une personne bénéficiaire du RSA, c'est indispensable. Nous ne faisons plus que de l'immersion pour démarrer. Je ne vais pas faire un contrat de travail à quelqu'un qui ne connaît pas du tout le métier et qui ne sait pas si elle veut vraiment travailler dans ce secteur.

La coopération, ça marche bien, ça c'est sûr. J'ai eu de belles rencontres qui sont restées, qui sont maintenant chez nous en CDI avec de belles évolutions.

Mais nous avons aussi des échecs. J'ai d'un côté la personne qui se rend compte que le métier n'est pas fait pour elle et d'un autre côté, il faut que je réponde à des besoins de personnes en difficulté ou à des familles dans le besoin. A Cherbourg, le marché de l'emploi est extrêmement tendu, tant mieux dans un sens. mais pour les employeurs, c'est compliqué. [...]

Anne GREARD, Directrice des ressources humaines Le Petit Vapoteur - Manche

[...] Notre entreprise a connu une croissance assez fulgurante. Nous avons un salarié en 2013 et aujourd'hui nous sommes quasiment 400. Nous avons maintenant dans nos statuts des objectifs sociétaux, environnementaux, mais cela a toujours été dans notre ADN d'avoir des actions dans l'insertion, pour favoriser effectivement l'emploi de personnes en difficulté.

[...] Et ce pourquoi j'ai pensé que ça pouvait être intéressant de répondre à l'invitation d'aujourd'hui, c'était pour des expériences récentes. Nous avons une forte activité, notamment dans la préparation de commandes et la logistique. Ce sont des postes pour lesquels nous ne demandons pas de qualification particulière, donc c'est un bon tremplin pour des personnes qui ont un peu décroché de l'emploi. L'an dernier, j'ai pu embaucher une classe complète d'alternants sur un titre professionnel de préparateur de commande en entrepôt. Nous avons d'ailleurs travaillé avec le Pôle emploi et la mission locale.

Je me suis retrouvée donc en entretien avec des personnes parfois qui étaient très éloignées de l'emploi. Nous avons pris une douzaine de personnes au total et effectivement il y avait des freins périphériques pour certaines personnes. De mon côté, j'ai tâché de les aider dans l'entreprise quand il y avait des problèmes de mobilité, de logement, de difficultés personnelles ... Nous ne sommes pas forcément formés et habitués à traiter ce type de problème, mais, à partir du moment où les gens sont chez nous et nous expliquent des problématiques comme celles-ci, nous avons envie de les aider. J'ai donc essayé d'aller frapper un peu à toutes les portes pour trouver de l'aide et trouver la meilleure façon de les accompagner pour qu'elles ne perdent pas leur travail, qu'elles réussissent à garder un pied dans l'entreprise. Il y a des personnes avec lesquelles nous avons réussi. Malheureusement, il y en a quand même deux pour qui ça aurait pu fonctionner si nous avons trouvé des solutions sur leurs problèmes personnels ou d'organisation. C'était un peu un échec quand même de pas avoir pu conserver les 12 personnes et de ne pas les avoir amenées jusqu'à leur titre de préparateur de commande. Surtout qu'au final, toutes les personnes qui ont suivi la formation jusqu'à la fin se sont vu proposer un contrat soit en CDI, soit en CDD.

[...] Après cette première classe, j'ai eu la chance de participer au projet « Game ». J'ai vraiment été séduite par le projet parce que, pour ceux qui ne connaissent pas, l'idée était d'avoir 12 personnes très éloignées de l'emploi et 12 employeurs. Nous nous sommes rencontrés pendant un « team building », en présence de la Jeunesse Sportive Cherbourg (JSC), pour redonner confiance aux personnes par le biais du sport. Je pense que c'est vraiment important parce que nous nous rendons compte qu'il y a des personnes, qui ne savent plus comment revenir, ça fait trop longtemps qu'elles n'ont pas travaillé et elles ont juste besoin de regagner confiance en elles. Nous avons partagé des jeux, des activités sportives, nous avons rigolé... Au début nous ne savions même pas qui était qui : quels étaient les employeurs et quels étaient les demandeurs d'emploi. Cela a directement instauré un climat de confiance et ça nous a permis à tous pendant ce projet de travailler ensemble. [...] C'était vraiment comme un déclic et le fait d'avoir cette passerelle pour des personnes qui rencontrent des difficultés psychologiques, personnelles ou d'organisation, le fait de faire partie d'un groupe avec lequel nous partageons du sport ou des activités, ça leur a permis de revenir en confiance dans l'emploi.

Cela m'a donné une idée pour la classe d'alternants que nous recrutons actuellement. Nous avons embauché une assistante sociale en interne qui est là 2 heures par semaine, que ce soit pour le recrutement de cette classe ou pour nos collaborateurs en interne qui rencontrent des difficultés parce que ça peut être ça aussi. Il y a des gens qui pendant leur parcours professionnel changent de situation. Cela peut être un divorce, des difficultés à la maison, des difficultés financières... Maintenant, nous avons la possibilité de les orienter vers une assistante sociale qui peut les aider à régler leurs problèmes personnels sans que cela n'ait de conséquence sur leur emploi.

Pour la nouvelle classe d'alternants, j'espère que le fait d'avoir cette assistante sociale et ce travail avec la JSC pour le recrutement, nous réussirons à maintenir tout le monde et toute l'année jusqu'à l'obtention du titre professionnel.

Avec le projet Game, le fait que ce soient des périodes d'immersion, que nous passions des journées ensemble sans forcément travailler et qu'il y ait de la découverte, des visites d'entreprises..., je pense que ça leur permet d'y aller aussi progressivement, de régler les problèmes un peu les uns après les autres. [...] Et puis, le fait de faire partie d'un projet, ici le projet Game, et d'avoir d'autres interlocuteurs que ceux de l'entreprise, d'être avec des personnes qui connaissent les mêmes difficultés qu'eux, ça les a vraiment aidés. Ils étaient hyper solidaires. Par exemple, une jeune femme me disait : il y a telle personne dans mon groupe qui cherche un stage en logistique. Est-ce que tu es OK pour la prendre chez vous ?

Nous travaillons aussi beaucoup avec l'ESAT. Nous donnons du travail à l'ESAT mais nous avons aussi maintenant des personnes de l'ESAT qui viennent travailler quelques heures chez nous. Ce qui est important, c'est qu'elles soient en milieu protégé. Si un jour ça ne va pas, qu'elles ont besoin de parler avec un psychologue, c'est possible. Il n'y a pas de pression, nous acceptons le fait qu'elles rencontrent des difficultés et aient besoin d'un accompagnement particulier.

L'impression que j'ai parfois quand je fais du recrutement à Pôle emploi, c'est qu'il y a vraiment des personnes qui ont besoin d'une passerelle et d'être à un moment donné dans un parcours protégé avant d'être jetées quelque part. Même si l'entreprise est bienveillante, même si nous avons une assistante sociale, j'ai l'impression que parfois il y a besoin d'une passerelle et d'une sécurisation.

Echanges avec les participants

Remarque de Philippe TESSIER, Président, Association L'Abri - Eure

[...] Dans toute la chaîne d'accompagnement qui est présente actuellement sur l'estrade, il y a un chaînon manquant : ce sont toutes ces structures d'Insertion par l'Activité Economique (entreprises d'insertion, ateliers et chantiers d'insertion...), parce que ça constitue véritablement un sas entre le chômage, le non-emploi et l'emploi classique. Ce sont des structures qui prennent des gens qui sont éloignés de l'emploi, qui leur réapprennent des codes sociaux, les codes du travail qui leur redonnent confiance. Ce sont des emplois, mais des emplois un petit peu « cocoonés » puisqu'il y a des travailleurs sociaux, des conseillers en insertion professionnelle qui travaillent avec eux. Et ces personnes-là, nous les remettons dans l'emploi et avec un taux d'insertion tout à fait correct puisque nous arrivons à trouver des solutions pour 60% d'entre eux. [...] Je voulais souligner que ces structures d'Insertion par l'Activité Economique sont indispensables et complètent toute la chaîne que vous représentez aujourd'hui.

.....

Réponse apportée par Elisa HELLOT, GIP Tandem

[...] Nous travaillons beaucoup avec les acteurs de l'insertion par l'activité économique, les associations intermédiaires et les entreprises de travail temporaire d'insertion, parce que notre public est plutôt friand de ce type de dispositif. [...] Nous sommes prescripteurs sur la plateforme de l'inclusion. La coordination se fait très facilement lorsque nous mobilisons ce type de dispositif. L'enjeu pour nous, c'est de sortir de l'IAE pour ensuite retourner sur le marché de l'emploi classique et le lien que nous devons faire avec ces acteurs à la sortie de ce parcours-là.

Réponse complémentaire apportée par Olivia ROTELLI, Conseil départemental

[...] Les structures d'Insertion par l'Activité Economique participent à l'accompagnement au changement des entreprises dans leurs méthodes de recrutement. Vous évoquez les taux de sortie imposés à ces ateliers chantiers d'insertion, ça les contraint nécessairement à engager un travail fort sur la préparation, l'acquisition des codes... Et ça nécessite aussi des relations de très grande proximité avec le secteur d'entreprises classiques. Les structures d'Insertion par l'Activité Economique concourent à cette mutation et à cet accompagnement de l'entreprise.

Nous n'avons pas parlé des GEIQ, des Groupements d'Employeurs d'Insertion et de Qualification, qui sont constitués dans leur ADN par l'entreprise ; ils vont accompagner cette évolution sur des territoires comme les nôtres où nous observons des grosses tensions et des gros besoins dans l'entreprise.

C'est extrêmement rare d'entendre « nous allons nous y mettre et nous allons nous-même évoluer en interne, nous allons financer un poste de travailleur social parce que nous voyons les bénéficiaires secondaires, même pour nos propres collaborateurs ». Ça veut dire que finalement, une entreprise qui est dans cette dynamique va au-delà des jobs dating ; ils vont dans des centres médico-sociaux, ils vont parler de leur entreprise, ils sont au rendez-vous du département. En fait ils savent parler de l'insertion et donc ce n'est pas n'importe quelle entreprise. [...] Le bénéfice secondaire, c'est qu'il se passe aussi des choses différentes pour les propres collaborateurs, c'est à dire ceux qui ne sont pas du tout rentrés par un service d'accompagnement au sein de l'entreprise. Nous arrivons finalement à un vrai travail de fidélisation qui est un impact secondaire et qui devient presque une expertise.

Remarque complémentaire apportée par Anne GREARD, Le Petit Vapoteur

Nos collaborateurs font autant appel à notre assistante sociale que les personnes que nous avons pu prendre dans le cadre d'alternance ou d'insertion. Nous nous sommes rendu compte, et surtout depuis le COVID, que nous avons des collaborateurs qui avaient des problématiques de logement, de mobilité...

[...] Et puis, il y a des problématiques personnelles que les collaborateurs n'ont pas forcément envie de partager avec nous : une personne de la famille qui est handicapée, un logement précaire... Ils n'ont pas forcément envie de le dire à l'employeur, ils n'ont peut-être pas envie d'être stigmatisés.

Remarque complémentaire apportée par Stéphanie LECOURTOIS, AUXILIFE

Nous avons, dans notre structure, une psychologue qui est là deux journées par semaine et dont le rôle est d'accompagner les personnes en situation de handicap ou âgées. Mais elle est de plus en plus sollicitée par les salariés parce qu'elle est l'écoute, elle est l'oreille des difficultés que les salariés peuvent rencontrer dans leur travail, mais également dans leur vie personnelle. Avec le COVID, nous avons eu quelques soucis, nous travaillons beaucoup avec des mamans seules qui rencontrent des difficultés de garde d'enfants, de violence familiale... Cela fait 13 ans que je travaille dans l'entreprise, donc elles me connaissent bien et elles savent que ma porte est ouverte tout le temps. Quand nous travaillons dans le social, notre cœur y est déjà, que ce soit pour les bénéficiaires, mais surtout pour nos salariés. Mon but est que les salariés se sentent bien, de ne pas les mettre en difficulté. Nous sommes obligés lors du recrutement, même lors des immersions, de poser des questions. Ce n'est pas de la curiosité, ce n'est pas du jugement sur leur vie personnelle parce qu'une bonne auxiliaire de vie, si vous ne prenez pas en compte ses contraintes personnelles, ça ne peut pas le faire.

Question de Thibaud LAFORGE, Conseiller en Insertion Professionnelle, CAPS – Seine-Maritime

[...] Nous parlons beaucoup d'accès à l'emploi. J'accompagne beaucoup de bénéficiaires vers l'emploi et souvent ils reviennent vers moi parce que c'est trop difficile pour eux.

Est-ce que vous pensez qu'il y a des moyens suffisants au sein des entreprises pour maintenir ces personnes-là en emploi ? J'ai eu quelques réponses par rapport aux assistantes sociales en interne... mais peut-être auriez-vous d'autres pistes de réflexion ? Est-ce que le travail est à faire auprès des bénéficiaires, auprès aussi des professionnels d'insertion ?

.....

Réponse apportée par Anne GREARD, Le Petit Vapoteur

Ce n'est peut-être pas suffisant mais parfois cela peut être une piste. Nous ne le savons pas forcément, mais maintenant, les gens peuvent bénéficier de séances de psychologie avec une ordonnance. Nous essayons de faire de la communication là-dessus même si ce n'est pas encore hyper accessible parce qu'à priori il n'y a pas beaucoup de psychologues qui acceptent ce type de séance sur ordonnance. Il faut parfois attendre longtemps.

Par exemple, avec notre mutuelle, nous avons porté à cinq le nombre de séances de médecine douce qui sont complètement remboursées. Si cela fonctionne bien, nous pourrions augmenter le nombre de séances prises en charge par notre mutuelle : ça peut être au moins au départ, un soutien dans l'entreprise quand ils n'ont plus la possibilité de bénéficier d'un soutien extérieur.

Réponse complémentaire apportée par Elisa HELLOT, GIP Tandem

En effet, l'enjeu ce n'est pas le retour dans l'emploi, ce n'est pas si compliqué parce que le marché de l'emploi est foisonnant.

Le sujet est effectivement de rester dans l'emploi. Et pour rester dans l'emploi, il faut forcément qu'il y ait un intérêt. Pour qu'il y ait un intérêt, il faut que l'adéquation vie personnelle et vie professionnelle soit intéressante pour le bénéficiaire. Il faut que financièrement il s'y retrouve. Et puis, il faut que le job lui plaise. Il y a des actions qui vont être portées par le bénéficiaire, et il y a des actions qui doivent être portées par l'entreprise parce que donner du sens à son travail, même quand nous sommes par exemple agent de conditionnement, c'est forcément à l'entreprise de le porter. Finalement un job qui est extrêmement contraignant, employé peu qualifié, port de charge lourdes, horaires atypiques... il faut qu'il ait du sens.

Lorsque nous menons une action d'insertion auprès de populations qui sont aujourd'hui à la recherche d'emploi, nous allons bosser effectivement avec les bénéficiaires sur le développement de leurs compétences, la valorisation de leurs compétences, l'aspect confiance en soi. Et nous allons surtout bosser avec les entreprises pour leur dire : vous voulez recruter en ce moment, vous cherchez des collaborateurs ? J'en ai plein de disponible sur le territoire, ils sont super, ils ont envie, ils sont engagés, ils sont mobilisés. Maintenant qu'est-ce que vous proposez ? C'est quoi l'intérêt pour eux de venir bosser chez vous ?

Il faut travailler sur l'attractivité des métiers, il faut travailler sur l'intégration et surtout la fidélisation. La fidélisation, ça passe par la qualité de vie au travail et les conditions de travail proposées. Ce qui me semble aujourd'hui super intéressant au regard de la conjoncture, c'est que nous allons travailler avec des employeurs sur cette notion de Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT), sur des employés peu qualifiés. Très honnêtement, ce n'était pas tendance. La tendance, c'était de travailler la QVCT pour les cadres. Nous avons la chance d'avoir un marché de l'emploi qui favorise ce type d'action et nous rencontrons des employeurs qui ont des actions qui visent à modifier leur organisation et à apporter finalement des services supplémentaires, des avantages compétitifs, des avantages concurrentiels. Les personnes qu'elles recrutent, elles n'ont pas envie d'aller chez le concurrent. Elles ont envie de rester parce qu'effectivement il y a des services de proximité, de mobilité, des services sociaux. Il y a des avantages en nature.

Réponse complémentaire apportée par Olivia ROTELLI, Conseil départemental

Globalement, nous pourrions conclure que les bénéficiaires du RSA sont des collaborateurs comme les autres ; les gens, ce n'est pas parce qu'ils sont bénéficiaires du RSA qu'ils vont accepter n'importe quel travail ; moi si demain j'arrive dans le dispositif du RSA, je pourrais avoir le conseiller en insertion professionnelle le plus charmant du monde, il ne m'emmènera pas là où je ne veux pas aller, ça c'est sûr. Finalement le travail que nous allons faire au sein des entreprises, il est valable pour n'importe quel collaborateur. Cela commence à être un peu notre conclusion.

Avant, pour un conseil départemental, c'était toujours un petit peu compliqué d'aller en entreprise. Nous avons envie de dire que nous faisons de l'insertion et en même temps ce n'était

pas très vendeur... Là, nous sommes dans un alignement des planètes pour les bénéficiaires du RSA, comme pour n'importe quelle personne qui va aller chercher aujourd'hui du travail. Effectivement, nous accompagnons plutôt des publics très peu qualifiés, mais nous osons beaucoup plus. Les entreprises ont des besoins et donc nous allons être beaucoup moins timides sur le fait de travailler avec un public dit en insertion. [...] Nous allons effectuer ce travail sur les organisations pour qu'elles soient bienveillantes et qu'elles aient envie de garder les gens.

Réponse complémentaire apportée par Julie CARRE, INFREP

[...] Quand nous parlons des chantiers d'insertion, c'est une très bonne étape de parcours. A l'intérieur du chantier, nous allons reprendre un rythme de travail, nous allons avoir un conseiller en insertion professionnelle, parfois des psychologues. Cela ne présage pas de ce qui va se passer derrière, mais en tout cas, la personne aura eu un parcours de soin, un parcours au niveau de ses droits, une reprise de rythme de travail. Elle sera confrontée à son attitude professionnelle quand elle est en chantier d'insertion.

Nous parlons de la sécurisation de parcours : une dame me dit après la formation : « j'ai vraiment peur de la suite. » La sécurisation c'est qu'elle puisse continuer à voir son psychologue, son psychiatre, que l'assistante sociale ou l'éducateur l'aide vraiment à conforter sa situation de logement. Nous sommes vraiment sur des étapes et les acteurs sociaux et de la santé sont très importants.

Intervention de Laurent DUCLOS, Chef de projets « Ingénierie de parcours et stratégie d'accompagnement », Direction Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle

J'ai juste une intervention sur la relation à l'entreprise, le problème des difficultés de recrutement et l'image de l'entreprise. Je suis très heureux d'entendre ce que j'entends là. Il y a une dizaine d'années, les acteurs du social étaient dans une attitude, j'allais dire, servile vis-à-vis de l'entreprise. Il y a eu trois études qui ont été menées l'une par France stratégie, l'autre par la direction de l'animation de la recherche, des études statistiques (DARES) et une troisième par le Conseil d'analyse économique sur les difficultés de recrutement. Le résultat de ces études, c'est que les explications habituelles qui peuvent tenir aux caractéristiques apparentes des entreprises sur les difficultés de recrutement n'expliquent que 10% de la variation des difficultés ressenties : la taille, la localisation, l'attractivité des métiers... Cela veut dire que 90% des difficultés ressenties n'est pas expliqué par ces caractéristiques. Alors qu'est-ce qu'il les explique ? C'est l'organisation interne propre à chaque entreprise. Au moment de la publication de ces études, je m'attendais à ce que ça fasse beaucoup de bruit, ça n'en a pas fait. C'est bien dommage. La DARES est allée plus loin, elle a demandé aux entreprises : vous rencontrez des difficultés de recrutement, qu'est-ce que vous faites comme effort de recrutement ? Les entreprises ne comprenaient pas la demande.

Nous vivons dans une période fantastique je trouve, de ce point de vue, c'est à dire qu'un nombre d'entreprises éprouve effectivement des difficultés de recrutement et c'est une occasion en or pour nous précisément, de nous organiser. C'est aussi un nouvel horizon, je pense, de professionnalisation pour nos métiers, de nous organiser pour mettre un pied dans la porte, si je puis dire, et faire le job que vos témoignages illustrent de façon tout à fait convaincante.

.....

Réponse apportée par Olivia ROTELLI, Conseil départemental

Je rebondis aussi sur nos changements de posture. Il y a quelques années aussi, c'était assez hybride, voire bizarre, que des travailleurs sociaux tapent à la porte de l'entreprise parce que nous étions dans deux mondes. Il y avait le monde de l'accompagnement avec son expertise et puis après il y avait le monde de l'entreprise.

Sur le territoire de la Manche pour le conseil départemental, depuis 2015, il y a cette mutation qui consiste à dire que ces deux mondes ont à se parler de manière urgente. [...] Cette mutation s'opère avec des sphères qui sont en train de rendre un peu perméables leurs frontières, qui sont les services d'accompagnement, les structures de l'insertion par l'activité économique, des entreprises qui sont de plus en plus contraintes par leurs besoins. Tout ce monde-là vient se parler, c'est super et en même temps, ça complexifie aussi les choses pour l'ensemble des acteurs de ces différentes sphères.

Remarque complémentaire apportée par Julie LEDUC, Pôle emploi

[...] Effectivement, nous sommes passés d'un monde où l'employeur était exigeant, où l'employeur nous disait : je veux tel critère, telle expérience, tel diplôme et trouvez-le-moi. Il n'y avait pas de négociation. Aujourd'hui, c'est devenu vraiment le maître mot de notre travail quand nous travaillons sur un recrutement avec un employeur. Une bonne partie d'entre eux ont bien compris qu'ils devaient faire bouger les lignes pour pouvoir réussir leur recrutement, qu'ils devaient accepter les échecs, de prendre des risques et qu'ils avaient une part de responsabilité importante aussi dans l'échec ou dans la réussite de ce recrutement. Et c'est vrai que nous vivons une époque passionnante, un moment clé pour les impliquer, les investir. Nous nous rendons compte que plus ils s'investissent, plus ils voient l'intérêt de le faire. [...]

Remarque complémentaire apportée par Elisa HELLOT, GIP Tandem

Ce que nous portons comme message auprès des employeurs, c'est cette notion de performance globale. Si vous voulez que votre entreprise fonctionne bien, si vous voulez que votre entreprise continue de se développer, de développer des marchés, d'être bien ancrée sur votre territoire, faites avec les bénéficiaires du RSA comme vous le faites avec vos collaborateurs, et même allons plus loin. Vous vous approchez en effet de cette performance totale et globale. Ce n'est que du bon sens et de la bonne gestion.

RESTITUTION DES ATELIERS

Atelier n°1 – Emploi et Femmes

Les freins identifiés :

- La difficulté d'accès à des modes de garde adaptés pour garantir un accès à un emploi durable.
- **Le manque d'adaptabilité des employeurs face aux besoins spécifiques des femmes.**
- L'influence de la culture sur le rôle et la position des femmes dans le monde du travail.
- Les complications liées au statut migratoire.
- Les politiques publiques cloisonnées entraînant des difficultés pour accéder aux différentes aides. Par exemple, l'accès à un emploi ne suffit pas pour activer les mesures de soutien liées à la parentalité.

Les leviers proposés :

- **Favoriser le partenariat plutôt que la création de nouveaux dispositifs.** Collaborer avec les crèches pour qu'elles renforcent leur adaptabilité et leur capacité à accueillir des enfants de femmes seules, en proposant des solutions adaptées (ajustement des horaires et des services par exemple).
- Travailler en transversalité pour répondre aux besoins des publics.
- Créer des AAVA autour de l'accueil des enfants, mais qui pourraient s'ouvrir aussi à un autre public.
- Développer ou renforcer les liens entre le secteur associatif et le monde des entreprises : favoriser la communication et la collaboration.
- Créer un accompagnement spécifique vers l'emploi visant à rassurer à la fois les demandeuses d'emploi et les employeurs, sur le modèle des outils créés dans le secteur du logement pour rassurer les bailleurs.

Atelier n°2 – Emploi et Santé

Les freins identifiés :

- La complexité du public, avec une prédominance des difficultés liées à la santé mentale et aux addictions, ce qui pose la question de l'accès aux soins pour ces personnes.
- Le manque de « conscience » des personnes de leur propre état de santé.
- Les difficultés d'accès aux soins et au diagnostic, avec une complexité dans l'orientation des personnes vers le dispositif approprié (multiplicité des dispositifs) et des coûts élevés pour les parcours de soins.
- La temporalité longue des diagnostics et accompagnements médicaux.
- Les disparités géographiques dans l'accessibilité aux services de santé.
- **La carence du service public en matière de santé.**

Les leviers proposés :

- Déployer des dispositifs expérimentaux et les intégrer dans le système général de droit commun tout en maintenant leur flexibilité : accompagnement des bénéficiaires du RSA sur les questions de santé et notamment autour du diagnostic, TAPAJ, Premières Heures, AAVA...
- **Favoriser la collaboration et la connaissance mutuelle entre les dispositifs sociaux et médico-sociaux.**
- Coordonner les parcours de soins pour assurer une prise en charge cohérente et efficace.

Atelier n°3 - Emploi et Générations

Les freins identifiés :

- Les obstacles liés à la formation :
 - o Comment encourager les jeunes et les seniors à suivre une formation ?
 - o Comment surmonter le désintérêt de certains pour la formation ? Ou le rejet du cadre scolaire ? La formation est souvent considérée comme une condition préalable à l'emploi.
- La double stigmatisation : être chômeur et jeune ou être chômeur et senior. Cela impacte l'estime de soi et la confiance en soi.
- La santé des seniors : capacité à travailler dans des métiers où il y a une forte demande de la part des recruteurs mais qui exigent souvent une bonne condition physique.
- **La mobilité géographique et culturelle : obtenir le permis de conduire, changer de secteur professionnel après une longue carrière dans un domaine spécifique.**

Les leviers proposés :

- Travailler avec les employeurs sur l'image et la représentation des jeunes et des seniors : lever les stéréotypes en favorisant les immersions en entreprise.
- Faire appel au collectif et encourager le travail en équipe : compagnonnage/tutorat, création de binômes, transmission des savoirs et des compétences.
- Développer les dispositifs type Premières Heures, TAPAJ, AAVA, CVG, SEVE... Pour révéler les envies, les motivations et les besoins en formation des personnes.
- Valoriser les compétences acquises sur le lieu de travail et ne pas passer systématiquement par la case formation. Exemple des contrats de professionnalisation portés par les GEIQ qui permettent de valoriser l'apprentissage d'un métier avec l'appui d'un tuteur.
- **Simplifier les parcours : créer plus de passerelles, réduire les procédures administratives et encourager l'adaptabilité et la souplesse.**
- Encourager et soutenir la création d'entreprise comme une alternative durable et réelle à la sortie du chômage. Exemple des Entreprises d'Insertion par le Travail Indépendant (EITI).

Atelier n°4 - Emploi et Parcours de rue

Les freins identifiés :

- **L'insécurité permanente vécue par les personnes à la rue**, en particulier les femmes et les enfants.
- Le manque de réponses adaptées en termes d'hébergement et d'accompagnement.
- Les problèmes de santé mentale, les difficultés psychologiques, parfois psychiatriques, les addictions et la souffrance rencontrés par les personnes sans-abris.

Les leviers proposés :

- Personnaliser les parcours d'accompagnement pour mieux répondre aux besoins de chaque personne.
- **Favoriser l'accès à un hébergement/logement stable pour que les personnes retrouvent un sentiment de sécurité permettant de se concentrer sur l'avenir professionnel.**
- Accorder une attention particulière aux enfants dès leur scolarité, en proposant une « éducation à la vie » à travers des expériences et des témoignages.
- Eviter les ruptures brutales en anticipant les fins d'accompagnement, en favorisant les transitions en douceur et en permettant un droit de retour. Exemple des jeunes sortants de l'ASE ou des sortants de détention.
- (Re)mettre la personne en action en partant de ses atouts ou de ses envies. Ne pas considérer l'emploi comme le seul but ultime, mais comme l'un des nombreux leviers possibles.

Atelier n°5 - Emploi et Asile

Les freins identifiés :

- La barrière de la langue qui complique l'accès à l'emploi.
- Les difficultés liées aux démarches administratives : **longueur des procédures qui entraîne des ruptures dans l'accès aux droits ou dans le maintien de ces droits.**
- L'absence de reconnaissance des diplômes ou des compétences des personnes.
- La méconnaissance fréquente de ce public et de ses besoins spécifiques.
- Les problèmes de santé mentale.

Les leviers proposés :

- Développer des expérimentations telles qu'un point d'accueil offrant un accompagnement global pour les personnes non suivies (ex : le dispositif HOPE ou l'expérience sans frontières).
- Poursuivre le déploiement des plateformes AGIR, qui ont un rôle de coordination des acteurs dans les domaines de l'emploi et du logement.
- Améliorer les programmes d'apprentissage de la langue française.
- Renforcer les mécanismes de reconnaissance des compétences et des diplômes.
- **Faciliter l'obtention d'un titre de travail salarié pour les demandeurs d'asile.**

CONFERENCE – EXPERIMENTATIONS ET APPELS A L'INNOVATION DANS LE CHAMP DE L'INSERTION : « QUEL DESIGN DE SOLUTIONS ? »

Laurent DUCLOS, Chef de projets

« Ingénierie de parcours et stratégie d'accompagnement »

Direction Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle

[...] Je vais vous parler de la façon dont nous pouvons, selon moi, penser cette question de l'innovation. A quelles conditions nous pouvons être innovants, surtout dans le champ qui est le nôtre, et à quelles conditions pouvons-nous reconnaître une innovation ? Pour ouvrir, je vous présente un dessin des Shadocks. Pour celles et ceux qui ne connaissent pas, les Shadocks sont des imbéciles qui font des tâches absolument répétitives. Mon Shadock dit : « en essayant continuellement, on finit par réussir, donc plus ça rate, plus on a des chances que ça marche ». C'est un peu une formule que nous pourrions utiliser dans nos champs. Quand nous parlons d'innovation, nous pourrions dire qu'il faut vaincre le misonéisme : c'est la tendance d'esprit ou attitude d'hostilité à l'innovation et au changement.

Alors peut-être que nous n'avons pas tellement tort de résister à l'innovation surtout que celle que nous connaissons dans nos champs est un peu particulière. D'abord, il existe une version sociale du techno-solutionnisme. Cette version sociale, vous la connaissez : nous avons des problèmes, par exemple pour aménager la mise en œuvre d'une fonction d'orientation, donc nous créons une plateforme 2.0 pour l'orientation. Ou alors, nous avons des problèmes d'appariement de l'offre et de la demande sur le marché du travail, donc nous créons des moteurs de recherche et des plateformes de rapprochement entre l'offre et la demande. Dans le champ social, il y a beaucoup de techno-solutionnisme, c'est à dire l'idée que les solutions innovantes nous allons les avoir. C'est une innovation par le jouet et c'est une prudence qu'il faut avoir par rapport à ces questions d'innovation.

Autre chose, aujourd'hui, nous voyons fleurir des expérimentations sociales un peu partout et il n'est pas sûr que toute soit porteuse d'innovation. Loin s'en faut. Encore qu'il faudrait s'entendre sur la définition de ce qu'est une expérimentation sociale d'un côté et de ce qu'est une innovation de l'autre. Alors pire, ça a été pointé dans quelques-uns des échanges que j'ai pu avoir avec certains d'entre vous, c'est le fait qu'à travers les appels à expérimentation, l'État en a fait pas mal et j'y reviendrai, les acteurs peuvent n'être invités qu'à décliner des solutions prémâchées qui sont non négociables dans leur fondement ou dans leurs principes.

Si les appels à projets deviennent une façon de flécher des financements, il faut leur mettre un contenu donc nous faisons des appels à innovation, vous faites une proposition et vous serez financé. Donc nous ne savons pas s'il y a toujours des innovations derrière parce qu'il y a des jurys qui sélectionnent les choses et qui ont envie de voir un certain nombre de choses apparaître dans vos projets.

Comment vous vous organisez par exemple pour lever les freins à l'emploi ? Est-ce que proposer de lever les freins à l'emploi, c'est nécessairement être porteur d'une innovation sociale intéressante ? Aujourd'hui, c'est tout à fait discutable.

Par contre, les innovations, les expériences, les expérimentations sociales, ce qu'il faudrait, c'est qu'elles soient articulées a minima à des évaluations. Et que ces évaluations ne soient pas des choses qui nous disent simplement ça marche ou ça ne marche pas, c'est à dire des mesures de la performance, mais qu'elles comprennent une discussion des acteurs qui mettent en œuvre les innovations. Et cette discussion, son intérêt est de savoir quelle est la valeur que nous pouvons donner à un objectif, à un moyen particulier que nous mobilisons, à une action que nous mettons en œuvre ou à un résultat que nous obtenons.

Versus le fait que l'évaluation serait simplement : « c'est quoi votre taux d'insertion dans l'emploi ? » ou « c'est quoi votre taux de ... ? » Et nous aurions fini l'évaluation. Mais qu'est-ce nous saurions en fait de ce qui fonde ou de ce qui contribue aux résultats que nous obtenons ? L'idée, à travers les évaluations, est de pouvoir discuter ensemble de la valeur de tout ce que nous faisons.

En matière sociale, nous avons un autre impératif qui nous amène à être prudent « the proof of concept » : j'ai un concept, tu fais la preuve que précisément ça marche... Nous pourrions dire que, dans le champ social, le « proof of concept » ça devrait être un « proof of care ». C'est à dire qu'il n'est pas sûr qu'une innovation fasse du bien aux bénéficiaires. Souvent, par réflexe, nous appelons « bénéficiaires » des gens qui sont simplement des ressortissants de nos programmes. Ils rentrent dedans, il faudrait faire la démonstration qu'ils sont entrés dans le programme en étant bénéficiaires de quelque chose et c'est tout un enjeu de pouvoir le démontrer.

Nous pouvons faire un rappel, c'est que nous parlons beaucoup dans nos échanges, des besoins d'un public.

Les publics, c'est nous qui les désignons, c'est nous qui construisons la catégorie du public. Parfois le public qui est le nôtre ne se reconnaît pas dans la catégorie que nous avons construite pour lui et qui nous sert d'ailleurs de fondement pour s'occuper de ce public.

De la même façon, c'est un peu plus trouble cette histoire-là, la notion de besoin : si nous prêtons bien l'oreille aux choses, nous nous apercevons que le besoin c'est souvent une catégorie qui est dans le discours de celui qui prétend y répondre ou y satisfaire. C'est à dire que nos publics, désignés, n'ont pas nécessairement, de leur propre point de vue, les besoins que nous leur prêtons. Encore une réserve sur ces questions d'innovation.

Alors plusieurs espèces de prudence, un principe de précaution. Cela ne veut pas dire que je vais m'abstenir de faire quoi que ce soit, ça veut dire que nous allons tester des choses, mais en même-temps que nous les testons, nous allons essayer précisément de voir quelles valeurs nous leur prêtons, nous allons essayer d'évaluer les effets qu'elles portent... Donc nous « désignons » une politique en étant prudent dans la démarche. Cela renvoie à la question de savoir s'il y a tant d'innovations que ça dans la nature. Non, il n'y en a pas tant que ça et en plus elles sont construites la plupart du temps à partir de choses qui existent déjà. Donc méfiez-vous des gens qui ont des politiques de tabula rasa : nous allons tout recommencer. « Vous n'êtes pas modernes, vous n'avez pas les solutions techniques, je vais tout solutionner et nous allons repartir de 0 ». Cela n'est jamais bon signe.

Une innovation vraie, une innovation durable, c'est souvent un bricolage, c'est souvent un assemblage de choses nouvelles, certes, mais aussi de choses éprouvées et plus anciennes. Il faut avoir donc une approche pragmatique. Mais ça, c'est une conséquence logique. Qu'est-ce que ça veut dire une approche pragmatique ? Ça veut dire que les choses que nous faisons, la définition que nous en donnons, dépendent des conséquences qu'elles ont en réalité.

Je peux bien appeler une chose un accompagnement vers l'emploi. Si la conséquence pratique de cet accompagnement vers l'emploi n'est pas l'accès à l'emploi, pragmatiquement parlant, ça veut dire que cet accompagnement vers l'emploi ne doit pas s'appeler accompagnement vers l'emploi puisque précisément ses conséquences ne sont pas l'accès à l'emploi.

Enfin, il en a été question dans vos échanges et dans vos restitutions des ateliers, il faut avoir une capacité à faire parler les usages. A ne pas confondre avec l'idée de recueillir le témoignage des usagers. Ça, c'est un souvenir qui m'avait traumatisé lorsque je siégeais au Conseil national de lutte contre les exclusions à l'instant où nous avons commencé à tester l'expérience de ce que nous appelons le 8^{ème} collègue. L'idée du 8^{ème} collègue était de mettre autour de la table des gens qui étaient le public de nos actions. Très souvent, le président leur donnait la parole, un homme ou une femme racontait les « difficultés » qui étaient les siennes. Il y avait toujours un acteur institutionnel pour le remercier chaleureusement. C'est le pire que nous puissions faire avec les publics qui sont les nôtres. Ce ne sont pas des témoignages qu'ils nous donnent, il faut les prendre comme des experts de quelque chose, mais des experts de quoi ?

Et la grosse difficulté qui est devant nous, c'est de faire parler non pas l'utilisateur quand il veut bien parler, ce qui n'est pas toujours le cas, mais de faire parler l'usage derrière l'utilisateur et de voir, de traduire en fait sa parole et son savoir, qui est souvent un savoir minoritaire que nous avons du mal à entendre, qui ne s'exprime pas dans les termes qui sont les nôtres, nous qui connaissons bien le métier... de voir quelle expertise ça porte et comment nous mettons cette expertise à parité avec la nôtre.

Ça, c'est un exercice extrêmement compliqué. Et je peux vous dire que la plupart des acteurs ne sont pas suffisamment équipés pour pouvoir faire le job, quand bien même des acteurs, comme la Fédération des acteurs de la solidarité, mettraient à leurs frontons le fait qu'évidemment, nous allons prendre très au sérieux cette question des usages, la parole des usagers et leur participation. Là nous avons, en termes d'innovation, en termes de protocole, en termes de méthode, un pas à franchir qui est un pas qui reste encore absolument énorme. Voilà, ce que je dirais pour les précautions.

Après je suis un peu chercheur donc il y a 3 points que je souhaite rappeler : la nouveauté, c'est que l'expérimentation va figurer une bonne façon de faire des politiques publiques. Or peut-être que le législateur et peut-être que l'administration centrale à laquelle j'appartiens, elle n'a pas d'idée ou elle n'en a plus... donc elle se dit qu'elle va confier aux acteurs sociaux le soin de faire des choses : nous allons ouvrir un champ de l'expérimentation et puis nous allons vous regarder. Et puis, si ce que vous faites ça marche, et bien nous allons le porter et le généraliser. Cette parenthèse, enfin j'espère que ce n'est pas d'ailleurs une parenthèse, mais plutôt notre avenir commun, a été ouverte symboliquement au début des années 2000 à travers l'écriture de deux articles dans la Constitution. Et d'ailleurs, c'est un peu paradoxal, ces articles n'ont pas servi à grand-chose, c'est-à-dire que depuis lors, les expérimentations ont proliféré, mais pas sur le fondement de ces deux articles. Sur l'article 72, par exemple, il n'y a guère que l'expérimentation relative au RSA qui a été fondée sur cette disposition qui permet à des collectivités de déroger, à

titre expérimental, aux dispositions législatives et réglementaires. Quelques expérimentations, en revanche, ont été fondées sur l'article 37, et c'est le cas aujourd'hui, des emplois francs ou de l'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée. Mais, au regard de la multiplicité des expérimentations, celles qui sont fondées sur les principes constitutionnels sont assez faibles. Nous n'avons même pas besoin de ces possibilités de dérogation pour expérimenter un certain nombre de choses.

Vous avez des expérimentations précisément comme SEVE Emploi, comme TAPAJ ou comme CVG, dont nous avons abondamment parlé ces 2 jours, qui illustrent cette nouvelle façon de concevoir des politiques publiques.

Prenons SEVE Emploi par exemple. Dans mon souvenir, les premières discussions autour de SEVE Emploi, c'est dans les années 2011-2012, à l'occasion de la première conférence de lutte contre la pauvreté. D'ailleurs, nous voyons le temps qu'il a fallu pour structurer progressivement l'initiative de la Fédération, et puis la reconnaissance lors de la deuxième conférence de lutte contre la pauvreté par l'État de cette expérimentation comme étant exemplaire. Et nous nous sommes dit : nous allons abonder financièrement, nous allons aider l'acteur à développer ce programme, qui a été évalué positivement, et nous allons l'aider à essaimer.

L'expérimentation va de pair avec une évaluation. [...] Un service anglais proche du Premier ministre, un peu comme France Stratégie en France, définissait l'innovation comme l'exploitation « successful » de nouvelles idées. Il faut une nouvelle idée et puis après il faut que ça marche. Qui dit « il faut que ça marche », dit effectivement qu'il faut une évaluation. Donc nous sommes rentrés, de ce fait, dans une espèce de logique de prototypage ou de démonstrateur pour l'action publique, mais qui a complètement changé les modalités de l'évaluation. Ça s'est beaucoup compliqué méthodologiquement parlant. Et puis ça a déplacé les frontières entre les décideurs et les experts. Il y a plein d'experts, plein d'universitaires, plein de mes collègues universitaires qui refusent ça, parce que, tout d'un coup, ça les associe eux à la production des politiques publiques. Ils sont sur une vieille distinction : Max Weber, le politique et le savant : celui-ci ne met pas les doigts dans le cambouis. Il regarde, il dit les choses. Alors que là nous voyons bien que, pour expérimenter, évaluer, nous sommes tous ensemble et nous bricolons tous ensemble. C'est quelque chose où nous allons réclamer aux experts de l'évaluation, un certain type d'engagement. Et tous ne sont pas prêts. Il y avait eu un avis, c'était dans les années 2010, d'un conseil d'éthique du Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) qui disait : nous ne sommes pas trop d'accord, nous les scientifiques, pour être embarqués ou enrôlés dans des activités de cette nature. C'est bien de le rappeler.

En termes d'évaluation d'impact, il y a deux grands axes méthodologiques qui ont été posés, et d'ailleurs consacrés par la Commission européenne pour l'évaluation des résultats des fonds de la politique européenne de cohésion. D'un côté, quelque chose qui est très à la mode dans le pitch des politiques, ce sont les évaluations dites contrefactuelles. Vous avez un public à qui vous administrez un traitement, et puis vous avez un public témoin à qui vous n'administrez pas ce traitement et vous voyez quelle différence ça fait, l'intervention qui est la vôtre. Il y a plein de conditions à la mise en œuvre de ce type d'évaluations, ce qui fait qu'elles sont assez minoritaires dans le champ social parce qu'elles supposent des conditions méthodologiques énormes. Et puis, en plus, elles coûtent très cher à mettre au point. Il y a d'autres types d'évaluations qui elles sont basées, non pas sur une analyse contrefactuelle, mais sur du factuel, des analyses de contribution. Nous allons restituer très finement toutes les étapes d'un programme pour voir ce

qui est passé d'une étape à l'autre. Ce sont donc les deux grands types d'évaluation que nous mettons en œuvre pour suivre les expérimentations et je pense que ça c'est tout à fait contestable.

En fait, quand nous faisons le « design » d'une politique publique, le plus dur ce n'est pas d'établir des solutions, c'est plutôt d'établir le problème auquel elles répondent. Je dis ça parce que, très souvent, nous nous rendons compte quand nous regardons les choses, que nous ne sommes pas très innovants quand nous acceptons le problème. Le problème surdétermine sa solution. Et donc l'idée est que, pour produire des innovations, il faut plutôt faire du « design » de problèmes, c'est à dire inventer des problèmes nouveaux, plutôt que du « design » de solutions.

Par exemple j'ai un problème : c'est l'insertion des jeunes sur le marché du travail. Et très vite mon problème, ça va être les jeunes. Mais si je réfléchis, c'est quoi le problème ? Peut-être que le problème ce ne sont pas les jeunes, c'est le marché du travail. Mais, c'est quoi le marché du travail ? Donc là, à chaque fois, quand le savant montre la lune, l'idiot regarde le doigt. Les innovateurs ou les designers de politiques publiques ne regardent pas la lune, ils regardent toujours le doigt. Il faut être l'idiot et à chaque fois, buter sur un truc et poser la question de savoir à quoi avons-nous à faire ? Je vais vous montrer ce que ça donne quand nous faisons ce genre d'opération en mettant des gens autour d'une table. [...] Nous discutons d'un certain nombre de choses et tout le monde tourne autour du pot, c'est à dire que personne n'arrive à dire c'est quoi le problème ? Et c'est normal parce que, si nous y arrivions avant, il n'y aurait pas eu besoin de faire la réunion en question. La difficulté, c'est comment j'extrait un contenu de ces échanges-là ? L'idée c'est que, comme nous tournons autour du pot, les problèmes sont toujours au milieu de ce que disent les gens. C'est devenu une déformation professionnelle chez moi, donc j'ai noté un certain nombre de choses que vous pouviez vous dire tout à l'heure qui sont tout à fait intéressantes :

...une innovation, si j'ai bien entendu, c'est toujours un professionnel de plus. Et donc c'est toujours une brique de parcours de plus, donc il faut simplifier, il faut coordonner... C'est à dire que nous voyons bien que nous pouvons être piégés par des solutions qui sont des empilements de toujours plus de la même chose. Qu'est-ce que ça fait en termes de parcours ? Cela fait des parcours à rallonge où il nous faut des prudences supplémentaires adressées à des personnes qui ne sont jamais prêtes.

Et puis après nous disons : au moment de sauter le pas, elles ont vraiment peur. C'est une certitude. Si ça fait 2 ans que quelqu'un m'accompagne pour mes troubles psychiques, mes addictions ... avant que je sois réputé pouvoir prétendre aller faire quelque chose qui va me permettre d'avoir un projet, au moment où les choses se font, c'est sûr que j'ai un peu peur. Peut-être qu'une autre façon de faire, c'est dire : le parcours ou cette logique de préparation, c'est vraiment le problème hérité. Si je change de perspective, si j'arrête de m'occuper des gens par exemple, peut-être que je peux faire des courts circuits de parcours tout d'un coup.

J'en viens à un certain nombre d'enjeux qui étaient autour de la stratégie de lutte contre la pauvreté du côté de l'IAE. Nous avons quatre grands problèmes.

Premier problème : il faut réaffilier les grands exclus par la participation à une activité productive. Deuxième problème, il faut ramener à sa source le sourcing de l'IAE et rompre avec les pratiques d'écémage du public. Il ne faut pas le dire, mais les structures d'insertion ont une activité productive. Il est à peu près normal que nous cherchions des gens à l'entrée qui ne soient pas trop inemployables. Ces structures, elles fonctionnent, elles développent une fonction

d'accompagnement qui coûte cher et elles viennent voir la DGEFP, par exemple des gens comme moi. A un moment donné, les discussions qui sont les nôtres sur l'aide au poste, c'est principalement pour sécuriser le modèle de revenus de la structure. Mais, ce n'était pas le but du jeu, c'était que nous sécurisions plutôt les parcours des individus que nous prenons en charge. Donc vous voyez des espèces de renversement comme ça qu'il faut prendre en charge.

Et puis à la sortie, nous avons dit à l'IAE : vous avez le CDDI, ça peut durer 12 mois, 24 mois... Mais à la fin, la personne il faut qu'elle sorte. [...] D'où l'idée, pour vaincre tous ces obstacles, de mettre du TAPAJ, du Premières Heures en Chantier, du CVG ou du SEVE Emploi. Quand SEVE Emploi ça marche, à rebours, la structure découvre qu'elle a des problèmes d'organisation, qu'elle a des problèmes de sourcing. Évidemment, si je sors les gens assez rapidement, à un moment donné je me retrouve avec des difficultés de recrutement, c'est-à-dire que je deviens une entreprise comme les autres de ce point de vue.

Comment je les gère... ? Se poser ce type de questions à un moment donné, c'est aussi reproblématiser l'ensemble du champ.

Je m'occupe des gens : qu'est-ce qu'il faut leur faire faire ? Il faut qu'ils aient un CV, il faut qu'ils accèdent à la cérémonie sociale de l'entretien d'embauche pour pouvoir accéder à l'emploi. [...] Cette expérience-là, il y a 30% des gens qui sont sur le marché du travail qui vont la connaître. Nos publics ne vont pas la connaître la plupart du temps, parce qu'ils sont dans des métiers où ils accèdent à l'emploi dans des entreprises où il n'y a pas de process RH, où nous acceptons de recruter des gens qui sont au chômage, où nous ne savons pas quoi faire d'un entretien ni d'un CV, quand bien même nous le réclamons absolument parce que c'est l'habitude...

Et puis nous découvrons un truc, c'était ce qui se disait à la première table ronde, peut-être que nous avons des entreprises éloignées du travail, peut-être que c'est ça notre problème. La majorité des entreprises ne maîtrisent pas les process de recrutement. Il y a plus de 70% des entreprises de moins de 250 salariés qui n'ont pas de service RH, ni même de process RH. Elles ne savent pas recruter. Ça a été illustré je pense abondamment. Mais plutôt que d'accompagner les gens dans des parcours qui durent 10 ans, si tout d'un coup nous nous mettions à accompagner les entreprises, peut-être que nous raccourcirions un tout petit peu les choses.

Et si l'emploi, ce n'était pas vraiment un bien d'information mais plutôt un bien d'expérience ? Mais une expérience pour qui ?

L'idée que ça m'a donné, c'est de refaire le cadre des immersions avec les Périodes de Mise en Situation en Milieu Professionnel (PMSMP). L'idée était : si l'emploi c'est un bien d'expérience, alors créons des expériences et des opportunités. [...] C'est clair qu'il y a peut-être un rapport à explorer entre le comportement que je peux développer et la façon dont je suis accueilli en général par la société. L'idée était de faire de l'emploi un produit de l'expérience, d'accompagner cette expérience. C'est une différence, c'est-à-dire que je n'accompagne plus les personnes, j'accompagne l'expérience des personnes. Cela ne veut pas dire que je ne m'occupe pas des personnes, mais je n'accompagne pas tout à fait la même chose. [...] Voilà pourquoi il faut accompagner leur expérience : c'est parce que, premièrement, elles n'ont pas suffisamment d'occasions ; deuxièmement, elles ne savent pas s'en saisir quand elles en ont ; troisièmement, il faut qu'elles refassent l'expérience d'une expérience pour précisément pouvoir se saisir des occasions que nous leur proposons ou des opportunités. Alors, il nous appartient à nous de nous équiper précisément pour développer ces opportunités. Et pour ce faire, il faut s'adresser à un

autre public de la politique de l'emploi, que nous avons complètement oublié, dont nous avons parlé ce matin, que sont les entreprises. L'idée de dire : je reproblématise les choses en disant qu'il existe des entreprises éloignées de l'emploi, c'est quand même un peu nouveau. Nous n'entendons pas ça tous les jours. Et ce qui est intéressant, ce sont les conséquences que nous pouvons en tirer si nous avons une approche pragmatique.

Qu'est-ce que nous en tirons comme conséquence précisément pour que les publics dont nous avons la charge aient des conditions d'accès à l'emploi plus intéressantes ? Effectivement, cela change tout dans l'accompagnement : je ne vais pas me trouver dans un modèle linéaire d'accompagnement où d'abord je lève les freins d'accompagnement social et puis après des étapes, peut-être qu'à un moment donné, je vais me préoccuper de mettre les gens en relation avec un employeur potentiel. Non, je multiplie les mises en situation mais surtout dans mon accompagnement, je ne pousse pas les personnes. Là où ça compte c'est quand elles reviennent d'une expérience : tu as vu quelque chose dans ton immersion ? Cela ne me plaît pas du tout, je n'ai pas du tout envie de faire ça. Ou alors ça me plaît.

Et puis c'est l'occasion de mettre le pied dans la porte de l'entreprise : vous qui êtes un professionnel, vous la trouvez comment cette personne ? « Super vraiment. D'habitude, si on m'avait demandé, est-ce que vous seriez prêt à engager une personne en situation de handicap, je n'ai rien contre mais je ne sais pas trop faire ». Par contre, si vous mettez quelqu'un en situation, il se peut que le handicap ne se révèle pas, quand bien même, il supposerait quelque chose de l'ordre d'un accompagnement. Il y a des choses qui se révèlent que les accompagnateurs n'avaient pas vu.

Souvent j'ai plein d'expériences comme ça de gens qui dans les missions locales accompagnaient des jeunes. Mais comme nous n'avons pas pu mettre à l'épreuve quoi que ce soit, nous avons diagnostiqué chez cette jeune femme ou chez ce monsieur des freins à l'emploi. Mais c'était dans la tête du conseiller en insertion professionnelle. Puis, à un moment donné, nous lui faisons faire une immersion et nous nous apercevons que cette jeune femme, elle ne peut pas le mercredi parce qu'elle a un enfant. Donc, en 2 ans, nous n'avons pas su qu'elle avait un enfant. Évidemment, il n'y a pas eu d'épreuve qui ait créé une révélation. Et si elle a un enfant, c'est très simple, nous avons un problème de garde mais que nous n'avons pas diagnostiqué. Maintenant que le problème est sur la table, nous pouvons nous efforcer de le résoudre.

Nous voyons que tout cela entraîne des conséquences sur la façon dont nous pouvons accompagner par suite plutôt l'entreprise. L'idée est donc que, par rapport à nos stratégies d'intermédiation classique, et c'est une idée centrale dans le programme SEVE Emploi, nous allons développer des médiations hors marché pour les personnes que nous accompagnons. Pourquoi hors marché ? Parce qu'évidemment, si nous les remettons sur le marché, c'est à dire avec une évaluation par le marché, si nous les dotons simplement d'un CV : rien à inscrire dans le CV ! Ce qu'il faut c'est que, in situ, nous puissions regarder chez elle ou valoriser chez elle des qualités qu'elle possède mais qui ne se voient pas sur le papier. Et pour cela, il faut essayer des choses, c'est la meilleure façon de faire. [...] Avant, mettre en relation, c'était matcher toute une série de compétences qu'avaient les gens d'un côté, puis toute une série de besoins en compétences des entreprises. Dans les stratégies de médiation, ce n'est pas du tout ça. Vous partez d'une situation et vous voyez qu'entre les exigences qui s'attachent à la tenue d'un poste et puis des qualités de la personne qui figurent difficilement sur un CV, par ces caractéristiques communes, vous faites croître cet espace en commun. Ce n'est pas un problème de matching, nous sentons qu'il y a une histoire que nous pouvons tisser à la fois pour un employeur potentiel

et pour cette personne. Je dirais que c'est ça que nous avons investi dans les stratégies attenantes à SEVE Emploi, alors avec un rêve en ce qui me concerne, parce que ce sont les choses que je maintiens au ministère, les PMSMP, vous l'avez compris. Les PMSMP, à un moment donné, peuvent être une façon d'expérimenter pour transformer quelque chose qui débouche sur les stratégies de médiation avec des employeurs potentiels. Nous ne leur demandons pas comme ça au téléphone quels sont leurs besoins, mais nous allons voir avec eux leurs problèmes « d'employabilité ». Il faut les aider dans l'exercice de leur fonction d'employeur. Parce que ces entreprises sont dirigées par des femmes et des hommes efficaces, ce n'est pas la performance de l'entreprise qui est en cause, c'est le fait que, sur ces questions RH, si je suis une petite boîte et que j'ai un accident du travail tous les 10 ans, je ne vais pas avoir une grosse technostucture pour gérer ce type de situation, puisque ça ne m'arrive jamais. Et c'est pareil pour le recrutement, je ne sais pas gérer parce qu'en fait ça m'arrive rarement mais c'est dommage.

Et puis sinon mon dernier dada, c'est le fait que les gens que nous accompagnons et notamment tous ceux qui sont fâchés avec les formats scolaires, le mieux c'est de les aider à développer des capacités directement en situation. La conséquence de ça, ce serait quoi ? Ce serait que : avant je formais pour insérer, pour qualifier pour mettre des trucs sur le CV que j'envoie à distance à l'entreprise qui a peut-être convoqué quelqu'un pour un entretien d'embauche. Et si je faisais l'inverse ? Si j'insérais pour former ?

[...] Nous voyons que, parmi les agences d'insertion qui sont sur le territoire de quelque nature qu'elles soient, SIAE, service public de l'emploi, centre d'hébergement..., il y en a qui découvrent les PMSMP, c'est bien mais elles auraient pu les étudier bien avant dans les partenariats qui étaient les leurs avec des prescripteurs de droit de type Cap emploi, Pôle emploi... Toutes vos structures sont des acteurs économiques du territoire même si ce n'est pas comme ça qu'elles se conçoivent puisqu'elles sont dans le champ social.

Je dis souvent, aux structures d'insertion, et c'est purement provocateur : vous êtes une entreprise, et en plus habituellement, en votre sein, les salariés en insertion sont les gens qui rencontrent des difficultés. Et donc vous êtes hyper compétents par rapport à la fonction RH et cette compétence vous ne pouvez pas la vendre aux autres ?

Nous voyons bien qu'il y a un problème chez les autres de mise en œuvre de cette fonction sur le segment du recrutement... Et, tout d'un coup, une structure d'insertion par l'activité économique, qui est une entreprise, va pouvoir parler d'égal à égal avec une autre entreprise du territoire pour lui apporter un certain nombre de conseils. L'idée est d'aller jusqu'à former les gens pour qu'ils développent la compétence nécessitée par la tenue d'un poste au moment où ils arrivent.

J'en terminerai par battre notre coulpe, à nous État. Quand nous avons fait l'évaluation de ces différentes expérimentations, au départ, nous avions un fantasme : il y a un acteur sur le territoire qui fait une expérimentation et vous regardez comment ça marche. Et s'il y a validité interne, vous voulez en mettre partout. Un ancien ministre du Travail s'est rendu au Cap d'Agde où il a découvert les maisons de l'emploi qui s'occupaient de problèmes de saisonnalité. Il avait trouvé ça super donc il y en a eu partout. Quelques années plus tard, il s'est rendu à Charleville-Mézières pour voir une maison de l'emploi qui ne marchait pas bien. Et donc il n'a plus voulu de maison de l'emploi. C'est un peu problématique.

Le fantasme du législateur, c'est : je fais une expérimentation, si ça marche, j'en veux partout. Mais cela suppose que cela soit scalable, que je puisse passer à l'échelle. Je veux faire du copier-coller sur le territoire avec ma solution innovante ; malheureusement, et que ce que nous avons vu dans les programmes SEVE, CVG et Premières Heures..., c'est qu'à chaque fois, ce qui passe d'un territoire à l'autre, au mieux, c'est une inspiration. A chaque fois, il faut reprendre en charge un certain contexte, il faut adapter des fonctionnements au contexte qui est le nôtre.

Mon territoire, les acteurs sur mon territoire dans la région nantaise, ce n'est pas tout à fait la même chose que les acteurs sur la diagonale du vide, parce qu'il n'y a pas d'acteurs sur le territoire... Il faut donc que je m'organise autrement pour rendre le service. Il y a un principe de non scalabilité des expérimentations. Et c'est là où nous sommes un peu coincés : qu'est-ce que ça voudrait dire de les généraliser quand nous nous rendons compte qu'elles ne sont pas scalables ? Qu'est-ce que nous généralisons ? C'est une question qui reste ouverte.

Je pense que ce qui doit passer d'un ensemble à un autre, ce ne sont pas des « guidelines » extrêmement rigides mais plutôt une stratégie bien écrite que pourraient s'approprier les nouveaux acteurs rentrant dans le programme. Et puis, ce dont nous nous sommes aperçus, c'est l'effet dont je parlais tout à l'heure : quand une structure met en œuvre le programme SEVE, cela réinterroge la totalité de son fonctionnement. Elle est obligée de revoir complètement son « business model ». Avant, elle venait voir les financeurs avec son modèle de revenus, ce qui lui permettait d'équilibrer les comptes. Ce n'est pas pareil que le « business model » qui est une idée de stratégie. Il lui faut revoir sa stratégie pour pouvoir tenir même le programme. Je vous renvoie aux différents rapports d'évaluation qui ont été produits à propos de cette expérimentation et qui éclairent.

Echanges avec les participants

Question de Thomas LEGRAND

« Employeurabilité », cela ressemble un petit peu à « marque employeur » : mes facteurs d'attractivité, mes facteurs d'intégration, la promesse que je porte à l'extérieur et comment j'ai de la cohérence en réalité à l'intérieur ?

Réponse apportée par Laurent DUCLOS

La marque employeur c'est souvent du « window dressing », c'est à dire un signal envoyé à l'extérieur. D'ailleurs c'est comme ça qu'est fait le marché du travail français. [...] La marque employeur, c'est dans notre culture. [...] Ce que nous voulions dire, quand nous avons fait cette proposition, cette provocation sur l'employeurabilité dans un rapport extrêmement sérieux rendu au Conseil d'orientation pour l'emploi, c'était que derrière les comportements des entreprises, il faut revoir quelque chose de l'ordre de leur fonctionnement. L'employeurabilité, ça renvoie à une capacité de fonctionnement, et donc à une capacité d'organisation des employeurs. Ce n'est pas simplement un affichage et c'est une vraie difficulté. Il y a le pouvoir de l'employeur, d'un côté, il y a la liberté du commerce de l'autre... Il faut suggérer ou il faut aider, et c'est d'ailleurs pour cela que le ministère a structuré, par exemple, la Prestation de Conseil en Ressources Humaines (PCRH). L'idée était d'aider l'entreprise.

Dans le secteur non marchand, il y a les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA). Il serait bien qu'ils soient réinvestis de ce point de vue, parce que les entreprises non marchandes, c'est à dire vous en l'occurrence, vous avez aussi des problèmes d'employabilité, qui sont des problèmes propres et des problèmes d'organisation.

Si vous les réglez bien vous-mêmes, en tant que conseil des autres opérateurs économiques du territoire, vous gagnerez aussi en crédibilité. Ce n'est pas négatif, cela s'adresse à des capacités de fonctionnement internes et des capacités d'organisation propres à la structure qui sont profondes.

Question de Charly MARIE

Nous avons vu deux choses : l'insertion vue comme un flux d'informations et l'insertion vue comme une expérience au sens large.

Est-ce que nous sommes sur deux modes irréconciliables qui s'opposent dans leurs fondamentaux et dans leur mise en place ? Comment est-ce que nous faisons la jonction entre ces deux modes, si c'est possible ?

.....

Réponse apportée par Laurent DUCLOS

Il y a une catégorie de population, les employés qualifiés, les ouvriers qualifiés de l'industrie... qui peuvent se débrouiller sur un marché du travail où l'emploi fonctionne comme bien d'information. Et d'ailleurs, cela tombe bien parce qu'ils vont taper à la porte d'entreprises qui, en général, ont des services RH. Ils vont avoir 2 ou 3 entretiens... C'est 30% des gens sur le marché du travail. Ce n'est pas le même cas des cadres supérieurs parce que, pour eux, l'emploi n'est pas un bien d'information, c'est vraiment un bien d'expérience puisque c'est le réseau qui parle. C'est à dire quelqu'un qui sort d'une grande école, il passe quand même un temps non négligeable toute la journée pour fabriquer le poste qui va l'appeler demain. Cette personne-là ne va jamais passer sur le marché. Ce n'est pas son sujet.

L'emploi comme bien d'expérience, c'est aussi l'expérience que font tous les remplaçants, c'est à dire qu'il y a un certain nombre de gens qui sont au chômage, dont le prochain employeur est le dernier employeur. Donc l'emploi est bien là et nous ne pouvons pas réputer qu'ils sont inemployables puisqu'ils sont employés. Ils sont d'ailleurs employés toujours par la même entreprise. Il y a des stratégies d'externalisation qui sont traduites historiquement par un taux de rotation de main d'œuvre, qui a cru de 300% en l'espace de 30 ans avec une prolifération des contrats courts, voire de très courte durée. Ce sont des gens qu'ont presque des emplois continus mais qui passent au chômage. Dans la convention avec Pôle emploi, nous leur avons demandé d'adresser un service particulier à ces gens pour qu'ils puissent rejoindre des positions plus assurées sur le marché du travail. Mais c'est un peu compliqué parce que cela supposerait que nous nous adressions à l'employeur et que nous soyons peut-être un peu moins libéraux sur l'usage des CDD d'usage. Et puis in fine, cela ne devrait pas être incompatible. L'emploi est effectivement un bien d'information. Cela devient incompatible dans les services que nous adressons aux demandeurs d'emploi. Nous avons de grosses machineries qui sont, le service public de l'emploi pour ne pas le citer, plutôt focalisées sur une conception de l'emploi comme bien d'information.

[...] Vous avez d'autres structures qui font des tests, qui sont minoritaires, qui développent des stratégies de médiation. Dans la médiation, l'offre et la demande n'existe pas, nous partons de la relation, c'est à dire que nous investissons d'abord la relation. En investissant la relation, nous faisons naître des besoins ou des projets. Et pour ça, il faut que l'employeur potentiel fasse l'expérience des qualités de la personne que nous lui présentons et que celle-ci fasse l'expérience des qualités de l'employeur potentiel. Au milieu, il y a des situations de travail, il y a des choses extrêmement concrètes dont chacun peut faire l'expérience. Quand nous accompagnons tout ça, c'est vraiment un autre métier, cela n'a strictement rien à voir.

C'est même l'idée du programme SEVE de spécialiser les structures d'insertion et de focaliser leur attention, non plus sur ce qui était l'usage, sur la façon dont, à l'intérieur de la structure, nous accompagnons les gens sur la question des freins... Mais sur : qui sont ceux qui sont capables de produire de l'emploi pour les gens qui sont en insertion chez nous ? Nous allons alors rentrer dans ces stratégies où nous allons faire de l'emploi un bien d'expérience. Cela a tendance à s'opposer par spécialisation des opérateurs, plus que par incompatibilité. Et c'est bien dommage.

Question d'Olivia ROTELLI

Je me retrouve beaucoup dans la fonction de bricoleur, j'ai l'impression que mon boulot c'est de bricoler des expériences. Je vous demande un conseil. Aujourd'hui sur le public allocataire du RSA, nous voyons que les modèles de type Job dating..., c'est assez limité dans ce que cela produit. Nous essayons donc de bricoler de la rencontre pour générer des expériences. Nous allons tester une formule où nous allons arrêter de parler des offres et de demander à des gens de venir avec des CV. Nous allons accompagner des entreprises dans un process en leur disant : vous allez vivre une expérience de rencontre avec des personnes, à vous de les séduire en parlant de vos entreprises. Et plutôt que de parler d'offre, nous aimerions que vous parliez de vous en tant que chef d'entreprise. Comme c'est un exercice difficile, nous sommes en train d'imaginer de les faire venir avec un objet qu'ils aiment bien.

L'idée est d'inviter des entreprises et des personnes qui sont accompagnées par mes équipes en disant : venez vous rencontrer, et plutôt que de parler d'une offre ou de parler d'une candidature, chacun va venir au travers d'un objet ou d'une expérience se présenter et parler de ce qu'il vient proposer. Dans ce type de modèle, quels seraient vos points de vigilance, avec un regard un peu en hauteur ?

Réponse apportée par Laurent DUCLOS

C'est le fantasme de la place de marché. J'avais confié à une chercheuse, spécialiste en recrutement, qui s'appelle Emmanuelle Marchal, qui a écrit un très beau livre « les embarras des recruteurs » et qui a structuré pour le ministère du Travail une grande enquête statistique que nous diligentons tous les 10 ans à peu près, qui s'appelle l'enquête « Offre d'emploi et de recrutement ». Nous savons donc énormément de choses sur le recrutement, mais en termes de politiques publiques, nous n'en faisons rien. C'est l'observation que faisait Emmanuelle. Je lui avais demandé : qu'est-ce que ça rapporte les rencontres comme les job dating... ? Elle a donc fait une enquête très sérieuse sur le sujet qui a été publiée et la réponse est : rien. D'ailleurs, nous l'éprouvons, nous DGEFP, très souvent. Mes collègues, quand ils vont dans des forums de l'emploi, ils voient des entreprises qui se sentent obligées d'être présentes, qui prennent la pile de CV et qui les mettent à la poubelle. C'est quand même un peu problématique d'assister à des

choses comme ça. Je dirais que le point de vigilance, c'est qu'il vaut mieux considérer que nous ne partons pas d'une offre clairement déterminée et d'une demande qui serait elle-même clairement déterminée. En économie par exemple, la demande de travail et l'offre d'emploi sont une seule et même chose. Dans la vraie vie, c'est très différent. Une demande d'emploi, c'est une demande de statut et nous ne savons pas ce qu'est la capacité ou l'offre de travail que fait une personne. Cela vaut aussi pour l'entreprise. Le fait qu'il y ait quelqu'un, qui n'est pas au milieu, qui crée un espace et des expériences ou des situations qui permettent de produire les objets dont trop souvent nous présumons l'existence, c'est d'une grande utilité, a fortiori pour les publics que nous réputons aujourd'hui éloignés de l'emploi.

Ils sont éloignés de l'emploi parce que nous les mettons dans une situation dans laquelle ils ne peuvent pas surnager s'ils n'ont pas les attributs pour pouvoir le faire. Ça ne veut pas dire qu'ils ont une offre incompétente, loin de là. C'est simplement que, si nous la soumettons à une évaluation par le marché, c'est sûr que cela ne fonctionne pas. Il faut donc procéder autrement. Toute rencontre qui permet de procéder autrement, à base expérientielle, est mieux pour les publics dont nous avons la charge.

Question de Véronique FRANCOIS, Administratrice, FAS Normandie

Après le « sas insertion » dans l'entreprise dont nous a parlé Monsieur DOUCHEZ hier, après ce que vous nous présentez cet après-midi, cela signifie-t-il que l'État se prépare à financer le monde de l'entreprise sur une fonction d'accueil et accompagnement ?

.....

Réponse apportée par Laurent DUCLOS

Non, je ne dirais pas ça. L'État se prépare à réintégrer l'entreprise comme un acteur important du marché du travail auquel il faut adresser un service. Nous nous sommes aperçus qu'il existait un nombre incroyable d'entreprises éloignées du marché du travail. Est-ce que nous allons leur donner de l'argent ? Non.

Mais nous allons leur adresser un service plus instruit ou plus compétent que le service que nous pouvions leur offrir hier. Je crois que c'est comme ça qu'il faut voir les choses et c'est l'engagement qui a été pris par le législateur à travers la réforme de France Travail.

C'est un élément, je dirais assez important, du rapport dirigé par Thibaut GUILLUY d'insister sur ces aspects. [...]

CONCLUSION DU COLLOQUE

« L'EMPLOI D'ABORD, QUELLES REALITES POUR LES PERSONNES LES PLUS VULNERABLES ? »

Xavier BRUNETIERE, Préfet de la Manche

[...] D'abord, dire que la lutte contre la pauvreté, la lutte contre la précarité est une affaire qui implique l'ensemble des acteurs, qui est quelque chose de multi-partenarial, qui est un enjeu majeur de justice et au fondement de notre contrat social. Et lorsque je dis contrat social, je fais écho directement aux propos sur l'enjeu des acteurs sociaux qui doivent y être impliqués, notamment le monde de l'entreprise. La précarité touche un grand nombre de publics. Je pense aux femmes, par exemple, victimes de violence, aux familles monoparentales, je pense aux jeunes, je pense aux personnes vulnérables en raison de leur handicap ou de leurs problèmes de santé, je pense aux personnes âgées. Je pense aussi à ces personnes qui vivent dans des territoires plus éloignés de l'emploi ou des services, comme les territoires ruraux ou certains territoires en zone urbaine. Ces fragilités se combinent, ce qui impose donc de pouvoir agir le plus globalement possible pour accompagner ces personnes en particulier vers l'emploi, puisque c'est l'objet de ce colloque et de ses réflexions.

Nous sommes dans le département de la Manche avec un taux de chômage qui est particulièrement peu élevé. Mais pour autant, cela ne doit pas être une source de satisfaction. De nombreuses personnes demeurent éloignées du marché du travail et pour des raisons diverses. Si nous raisonnons du côté des entreprises ou des administrations ou de tous types d'employeurs que nous sommes d'une certaine manière, nous sommes tous aussi confrontés à ces enjeux de tension de recrutement et à ces enjeux d'embauche. Nous parlons beaucoup d'inadéquation entre les formations, les qualifications des demandeurs et les besoins des entreprises.

Je pense que les réflexions que vous avez eu sur ces deux journées, montrent que cette inadéquation entre formation, qualification et emploi n'est peut-être pas l'élément exclusif, l'élément explicatif de ces tensions. Nous voyons bien qu'il y a un effort à accomplir de part et d'autre, en particulier de la part des employeurs pour savoir aussi accompagner les personnes en recherche d'emploi.

Vous avez évoqué également des enjeux de réforme que l'État, ainsi que les collectivités portent. Je pense en particulier au sujet sur France Travail, qui est un enjeu majeur, avec un programme de réforme sur plusieurs années. Il y a une dimension de guichet unique, de coordination de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Mais il y a aussi une recherche d'accompagnement beaucoup plus ciblée, beaucoup plus dédiée en particulier auprès des personnes les plus éloignées de l'emploi. Je voudrais à cet égard saluer la qualité du travail et de la collaboration entre les services de l'État et le Conseil départemental de la Manche, en particulier au travers du service public de l'insertion et de l'emploi. Il est, d'une certaine manière, un élément qui préfigure les ambitions de France Travail et en particulier cette capacité à répondre aux attentes des personnes les plus éloignées de l'emploi.

À cet égard, le département de la Manche est donc précurseur de ces dispositifs qui vont être déployés dans les prochains mois. Je pense également aux actions qui sont conduites en matière d'insertion par l'activité économique. Les SIAE dans le département ont permis à 2130 personnes d'exercer une activité salariée, tout en ayant un accompagnement personnalisé répondant à leur situation, à leurs besoins et à leur parcours. Je veux aussi évoquer le rôle des cinq missions locales du département qui sont présentes, non seulement sur leur siège, mais aussi dans de nombreux lieux délocalisés, en particulier en milieu rural. Ce sont des acteurs clés qui ont réussi à pleinement mobiliser le dispositif qui s'appelle « un jeune, une solution ». Ils ont permis d'accompagner dans la durée, avec un accompagnement soutenu de plus d'une dizaine d'heures par semaine, des jeunes dans la construction de leur parcours et dans la construction d'une réponse adaptée à leurs aspirations.

C'est sur ce point-là que je souhaitais conclure, sur la responsabilité de l'ensemble des acteurs de l'insertion, de l'accompagnement de ces personnes les plus éloignées de l'emploi. Cet accompagnement pour répondre à leurs aspirations, pour les prendre en compte, je sais que c'est un point sur lequel vous avez beaucoup échangé. Je ne doute pas qu'il y ait des expérimentations, des démarches qui sont engagées dans d'autres départements de la région, qui pourront trouver avec beaucoup d'intérêt des déclinaisons dans le département. Nous évoquons en particulier les dispositifs de type TAPAJ. L'accompagnement en situation professionnelle, type AAVA, suscite aussi beaucoup d'intérêt.

Je suis, avec les services de l'État, ici aussi pour vous dire combien nous souhaitons être à vos côtés sur les initiatives et les expérimentations pour pouvoir, dans le cadre de France Travail, apporter la réponse la plus personnalisée au parcours des personnes les plus éloignées de l'emploi. Et c'est vraiment, je crois, l'ambition de France Travail. Et c'est l'ambition aussi que nous portons, dans les services de l'État, dans la Manche.

**Nathalie LATOUR, Directrice Générale,
Fédération des acteurs de la solidarité**

[...] Quand nous avons préparé ce colloque, avec la FAS Normandie, c'était aussi de donner à voir comment notre fédération est impliquée sur ces enjeux. Je crois, et c'est ce que vous avez partagé pendant ces deux journées, que nous sommes aujourd'hui sur un sujet extrêmement important qui vous anime au quotidien. Et je crois que les vidéos présentant les témoignages des personnes, suffisaient pour montrer tout le sens du travail qui est fait et toute la nécessité de cette qualité de l'accompagnement par rapport à des personnes qui retrouvent un emploi, qui retrouvent un logement, qui retrouvent une place et un moyen de vivre en autonomie.

Nous sommes dans un contexte politique où la ligne très claire est celle du plein emploi. Autant il y a des choses qui peuvent ne pas être claires, autant celle-ci est très claire et depuis le début, c'est l'axe politique du gouvernement : l'enjeu du plein emploi. Nous pouvons nous réjouir aujourd'hui d'avoir un taux de chômage, qui est un des taux de chômage que nous n'avons pas connu depuis très longtemps, avec cet objectif qui est affiché d'arriver en 2027 à 5%, donc ce que nous pouvons qualifier, d'un point de vue économique, de taux de plein emploi.

Nous sommes d'accord, à partir du moment où nous nous assurons que les personnes les plus éloignées de l'emploi ne vont pas être celles qui vont être dans les 5% ou celles qui vont rester sur le bord du chemin. Et c'est pour ça, et dans ce cadre-là, que nous avons pris un engagement très fort lors de notre assemblée générale, avec la motion de plein emploi solidaire que le

Président de la FAS Normandie a portée. Ce que vous avez présenté autour de la réforme ambitieuse de France Travail, apporte toute une partie de constats et de solutions que nous ne pouvons que partager. C'est à dire avoir des personnes qui ne sont pas accompagnées, avoir des personnes qui restent pendant des années sans possibilité de bénéficier d'un accompagnement de qualité : nous ne pouvons pas nous en satisfaire. De dire que nous avons besoin de coordination, d'une meilleure articulation entre nous, oui, ce sont des choses que nous partageons et sur lesquelles il y a des voies d'amélioration entre ce que font les services de l'État, du Département et les associations que nous sommes. Donc, il y a toute une série de constats sur lesquels nous ne pouvons qu'être d'accord. Mais il y a aussi un contexte de ligne de crête et de ligne idéologique qui est aujourd'hui en tension et qui nous amène, en tout cas sur les axes que sont le travail d'une fédération, à une vigilance. Je veux juste très rapidement, en synthèse sur cette conclusion, vous dire les leviers d'action que nous avons et qui portent :

1. Sur l'enjeu de la politique publique ;
2. Sur l'enjeu des partenariats que nous devons nouer et que nous sommes en train de mettre au travail dans le cadre de cette réforme ;
3. Sur tout ce que nous devons faire du côté des pratiques professionnelles et de l'amélioration des réponses.

Sur l'angle politique, bien évidemment, ces lignes de tension impliquent que nous ayons le rôle qui doit être le nôtre, notamment dans la question du débat parlementaire. Ça veut dire que nous avons été très impliqués dans le projet de loi Emploi, que nous avons été auditionnés une dizaine de fois, que nous avons porté environ 30 amendements dans le cadre du projet de loi sur la question des 15/20 heures, sur la question de tout ce qui est autour des liens que nous voulions mettre sur le service de la petite enfance, qui finalement ont été abandonnés, sur la place de l'insertion par l'activité économique dans la gouvernance et de sa place, dans l'écosystème France Travail, sur tout ce que sont, puisque nous sommes dans un contrat d'engagement, les devoirs et les obligations, que ce soit du côté des personnes, mais aussi encore une fois des institutions, de l'organisation et de l'État.

[...] Je pense que nous avons eu des échanges extrêmement importants par rapport aux parlementaires sur la perception des lignes de crête, mais aussi avec l'exécutif sur la façon dont, derrière, les textes réglementaires qui vont se décliner, seront très attentifs à la place des acteurs dans la déclinaison entre ce qui est du contrat d'engagement ou de coopération et ce qui est du contrat, notamment d'insertion. L'enjeu derrière, c'est aussi de dire que nous avons une loi qui porte une ambition, nous avons une réforme avec France Travail qui arrive. Nous avons participé à ce débat de fond.

Le deuxième débat derrière est : quels sont les moyens pour y arriver ? Est-ce que demain France Travail aura les moyens notamment d'accompagner toutes les personnes qui aujourd'hui ne sont pas accompagnées ? C'est ce que nous sommes en train d'ouvrir aujourd'hui : Est-ce que, dans le projet de loi de finances, ce qui est prévu pour 2024 correspond à la réalité de l'ambition qui est affichée dans la réforme de France Travail ?

Nous sommes extrêmement mobilisés parce que nous avons quelques signaux qui ne sont pas aujourd'hui complètement rassurants. Par exemple, une expérience comme Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée, dont nous sommes un des cofondateurs, a vu en 2023 une baisse de ses financements, alors que c'est un des outils qui permet d'accompagner aussi les personnes les plus éloignées de l'emploi. Nous avons aujourd'hui, dans les premières choses que nous voyons, une ligne budgétaire sur l'insertion par l'activité économique qui est en progression, mais

qui est en progression faible par rapport à l'impact de l'inflation. Cela fait partie des choses sur lesquelles nous allons aussi regarder avec détail et nous mobiliser. Nous n'avons pas aujourd'hui la traduction de la montée en charge de ce que ça nécessite en termes de conseillers Pôle emploi, demain France Travail, ou vis-à-vis des départements, par rapport à ce que nous sommes en train de faire du côté d'un accompagnement pour toutes les personnes qui sont en RSA. Ce sera un des éléments de mobilisation sur le projet de loi de finances. Et tout ça, c'est aussi pour dire que nous sommes dans un contexte qui est un contexte d'opportunité et en même temps d'incertitude.

Nous avons beaucoup parlé des fameux freins périphériques : s'occuper de l'emploi, c'est aussi forcément voir ce qui se passe du côté du logement, voir ce qui se passe du côté de la garde d'enfants, des mobilités, de la santé, tout ce que nous avons évoqué aujourd'hui. Et dans un des volets du pacte solidarité, annoncé le 18 septembre dernier, il y a toute la réforme France Travail, mais il y a aussi l'enjeu du logement, l'enjeu de la question des enfants, puisqu'il y a un pan intégré. Et dans le cas de ce pacte des solidarités, nous avons porté qu'aujourd'hui, le fait de ne pas avoir de politique pluriannuelle et d'investissement sur les enjeux de la rue au logement allait forcément être un frein sur la logique de plein emploi et que le plein emploi en tant que tel, dans la logique de marché, ne pourrait pas résoudre l'ensemble de ces questions structurelles dans lequel il faut aussi, en termes de solidarité, que nous ayons un investissement. Même chose du côté de la politique de l'enfance, sur lequel il y a un certain nombre d'avancées mais qui nous paraissent encore assez faibles, notamment du côté des personnes qui sont en situation de précarité.

Et c'est dans ce contexte-là, où vous avez beaucoup fait remonter les difficultés que vous rencontrez sur le faire et défaire : vous avez des financements annuels, vous n'avez plus de financement, vous expérimentez, ils arrêtent l'expérimentation... que nous avons décidé de lancer la campagne autour de la « braderie du social ». Pourquoi ça ? Ça peut être un peu choquant mais nous sommes dans un contexte où nous sommes inquiets. Nous sommes inquiets parce que les indicateurs que nous avons sur les situations des personnes en précarité, en pauvreté, ne sont pas bons.

Le Conseil National de Lutte contre les Exclusions (CNLE) vient de sortir une enquête : tout ce qui ressort sur les accueils de jour, sur l'aide alimentaire, donne une perception d'une tendance de situation qui se dégrade, ainsi qu'un épuisement des associations, dans un contexte encore une fois fragilisé parce que nous n'avons pas cette vision de long terme, nous n'avons pas cette vision d'investissement.

C'est dans ce contexte-là que nous avons décidé de nous mobiliser autour de la braderie du social dont la grande mobilisation est le 12 octobre 2023. Et je vous remercie d'ailleurs puisque nous avons aujourd'hui plus de 150 initiatives sur l'ensemble des territoires. L'idée de cette braderie, c'est l'idée de la porte ouverte, c'est l'idée de dire que les associations effectuent un travail extrêmement important au quotidien, elles sont apporteurs de solutions. Il faut qu'elles puissent être soutenues dans un contexte économique qui est difficile parce qu'il y a une inflation et une dégradation du pouvoir d'achat des publics. Donc je vous invite, même si vous ne faites pas d'action en tant que telle, à aller vous inscrire sur la page de la braderie du social pour indiquer votre soutien à cette action qui, encore une fois, ne va pas s'arrêter au 12 octobre. Nous sommes sur une action de long terme puisque nous voyons bien que nous avons de la difficulté à pérenniser des enjeux de moyen, long terme sur la question des solidarités.

Vous avez vu aussi notre investissement sur la logique de l'immigration, de ce que nous avons fait avec des parlementaires trans partisans pour aussi dire que dans l'accès à l'emploi, il y a toutes les personnes qui aujourd'hui sont en emploi mais ne sont pas régularisées ou toutes celles qui pourraient être dans l'emploi et qui pourraient être régularisées et qui sont bloquées notamment pour certaines dans les dispositifs d'hébergement. Sur cet angle-là, juste dire aussi que nous travaillons avec Territoire Zéro Chômeur sur quelque chose que le Conseil d'administration a voté vendredi dernier : notre implication pleine et entière sur une réflexion qui s'engage sur le Droit à l'emploi. Et ça fait partie des choses sur lesquelles justement, en termes de droit consolidé, la question de la santé, la question de la place de la mobilité, c'est une réflexion dans laquelle, en tant que FAS et avec d'autres, nous devons nous engager pour regarder ce que nous pouvons faire progresser encore une fois en termes de protection sociale et de droits des personnes.

Sur le volet partenarial, nous sommes pleinement mobilisés dans le comité des parties prenantes de France Travail puisque nous sommes un réseau qui avons des adhérents qui font tout le travail d'aller vers le public, qui mobilisent les actions d'insertion par l'activité économique. Donc nous avons une place extrêmement importante pour, dans ce comité des parties prenantes, faire remonter la réalité du terrain. Que pouvons-nous améliorer dans la mise en place de France Travail ? Vous avez compris, avec Monsieur DOUCHEZ, que France Travail sera mis en œuvre de façon graduelle puisque nous passons d'abord par une année d'expérimentation. Il y a 19 territoires d'expérimentation et nous allons avec le réseau être pleinement mobilisés dans ces territoires puisque nous avons demandé à être associé au comité d'évaluation de ces expérimentations autour du RSA. Nous avons tout le travail, que nous développons avec Pôle emploi, et vous avez aussi vu le travail que nous faisons avec les 9 réseaux de l'insertion par l'activité économique, puisque nous nous sommes constitués en collectif de travail, parce qu'il y a toute une feuille de route de l'insertion par l'activité économique qui est en cours de discussion avec le ministère et avec la direction de l'emploi et de la formation professionnelle, notamment suite au rapport IGAS. Ça rejoint ce que disait Monsieur DUCLOS, c'est à dire comment nous sommes aussi pris dans ces logiques de dire : comment j'arrive à stabiliser mon modèle économique entre le coût de l'aide au poste, et en même temps, tout ce que je dois faire dans le cadre de mon environnement de travail et du changement de posture ? C'est un des points qui est extrêmement important.

Un des axes que nous devons ouvrir tous ensemble, c'est l'enjeu d'allier la transition écologique avec la justice sociale sur le champ de l'emploi et sur le champ de l'insertion par l'activité économique. Nous avons énormément de choses à faire et à investiguer ensemble. Et c'est une des choses que nous portons aussi avec le collectif IAE et dans les relations que nous pouvons avoir avec les ministères, peut être avec lesquels nous avons moins l'habitude de travailler jusqu'à présent.

Le dernier point, du côté des pratiques professionnelles, c'est ce que nous pouvons apporter au sein d'un espace fédératif, comme la FAS, au niveau local, régional et national, par le fait de réfléchir ensemble, de partager, d'expérimenter. SEVE est une expérimentation qui vient du terrain. Elle vient du fait de dire : nous en avons marre d'être avec 15% de retour à l'emploi durable, nous en avons marre que les gens reviennent dans nos structures, donc il faut que nous fassions différemment. Et c'est comme ça que nous avons, avec une communauté de pratique, réussi à monter ce programme qui aujourd'hui est un programme dont les impacts et dont l'évaluation ont pu être mises en place. Même chose sur CVG et Premières Heures, même chose sur TAPAJ, dont nous sommes partenaires et sur Territoire Zéro Chômeur. Il faut continuer dans cette logique qui

est celle qui a été très bien montrée par Laurent DUCLOS. Je pense que, ce qui est vraiment important, c'est la question de l'expérience, de vos expériences à vous, de l'expérience des personnes que nous accompagnons. Et cette question finalement, comment nous raisonnons problème-solution, elle est fondamentale dans la méthode parce que nous sommes tous confrontés à un certain nombre de freins, qui fait que nous intégrons nous-mêmes les freins que peuvent rencontrer les personnes. Et souvent, quand nous parlons par exemple de santé ou d'addiction, il faut d'abord que la personne règle ses problèmes. Et souvent, nous nous rendons compte que c'est quelque chose qui peut être mis en action de façon simultanée. Des expériences comme TAPAJ, c'est ça : nous prenons les jeunes là où ils en sont et nous les faisons avancer au rythme où eux veulent avancer. Parfois, ils avancent beaucoup plus vite que ce que nous pouvions imaginer. C'est vraiment cette logique-là, comme nous avons pu avoir la logique d'un « Chez soi d'abord », d'un logement d'abord. Nous pouvons aussi utiliser le travail, non pas comme une finalité, mais comme un outil sur lequel nous nous appuyons pour accompagner les personnes. Et toutes les expériences que vous avez pu partager reflètent aussi cette capacité à innover tout simplement en écoutant ce que disent les personnes. Nous pouvons faire bouger les lignes autrement.

Vous l'avez démontré toute cette journée, et je pense qu'il faut utiliser France Travail dans cette logique là, dans cette logique de « comment cet écosystème va bouger ». Nous allons contribuer à le faire bouger dans le bon sens de ce qui se passe pour nous sur les pratiques.

En tout cas, vous pouvez être sûr que du côté de la FAS, c'est la vigilance que nous avons au quotidien dans les différents espaces où nous participons. Nous avons énormément besoin de vous et de tout ce que vous faites en termes de valorisation mais aussi de capitalisation. Parce que chacun de nous, l'Etat, les collectivités, France Travail, les associations, avons un bout de la réponse et donc nous avons besoin, comme vous l'avez fait pendant ces deux jours, de continuer à partager et avancer ensemble.

Fabrice LEFEBVRE, Président, Fédération des acteurs de la solidarité Normandie

[...] En organisant ce colloque, la Fédération des acteurs de la solidarité avait pour ambition d'être force de proposition, de faire se rencontrer les professionnels de divers horizons et de favoriser l'échange de bonnes pratiques ou de pratiques.

Nous pouvons nous féliciter d'avoir atteint ces objectifs. Nul doute que Nathalie, directrice générale, aura à cœur de porter nos réflexions au sein de la FAS nationale afin qu'elles enrichissent un peu plus notre plaidoyer en faveur d'un plein emploi solidaire qui ne laisse personne sur le bas-côté.

La fédération appelle tous les acteurs à commencer par les pouvoirs publics nationaux et locaux, à prendre toute la mesure de ces enjeux et à engager une dynamique ambitieuse vers un plein emploi solidaire. Cela suppose aussi :

- De laisser aux personnes concernées et aux associations les libertés d'intervention et d'innovation indispensables à la réussite de cette mobilisation avec la lutte contre le non-recours.

- De proposer un engagement réciproque entre la société et les bénéficiaires du RSA, fondé sur un accompagnement adapté.
- D'en finir avec le recours systématique aux appels à projets, en proposant un choc de confiance et de simplification dans les rapports entre les personnes concernées, les associations, les travailleurs sociaux et les bénévoles avec la puissance publique.
- D'engager des moyens financiers publics traduisant l'ambition d'aller vers le plein emploi solidaire, que ce soit au titre du pacte des solidarités, d'une programmation de moyens d'action à la rue, dans l'hébergement et au logement, incluant le logement d'abord et la relance du logement social ou de la planification écologique.
- De garantir un soutien renforcé au secteur de l'Insertion par l'Activité Economique et aux programmes qui accompagne les personnes les plus éloignées du marché de l'emploi : SEVE Emploi, CVG, Premières Heures, TAPAJ, Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée.
- De réussir le plein emploi aussi avec les personnes étrangères qui doivent pouvoir accéder dans les conditions normales au droit au séjour pour travailler.

Nous voulions aussi pour ce colloque donner la parole aux personnes qui utilisent les structures de l'insertion par l'activité économique, qui mieux qu'elles peuvent parler de leur réalité ? Le film qui a été projeté hier est à ce titre éloquent par la force de leurs propos. Lors de mon premier Conseil Régional des Personnes Accueillies/Accompagnées (CRPA) en tant que président de la FAS, des personnes accompagnées m'ont rappelé une citation de Nelson Mandela, je cite « Ce qui est fait pour moi sans moi est fait contre moi ».

Alors merci aux personnes accompagnées qui ont bien voulu se raconter dans le film. Merci aux personnes accompagnées présentes au cours de ce colloque. C'est vous qui donnez du corps à l'action sociale. C'est vous aussi qui donnez une force aux propositions de ce colloque. Alors oui, l'organisation d'un tel événement est une véritable plus-value pour un réseau tel que le nôtre. Il donne du sens à chaque adhérent sur son adhésion, sa participation et son engagement au sein de la FAS. Nous avons eu la chance d'avoir un plateau de qualité. Nous vous en remercions.

Je voudrais aussi remercier Monsieur le Préfet de la Manche pour l'intérêt qu'il a bien voulu nous porter. Merci à chacun d'entre vous pour votre participation active à ce colloque, votre dynamisme. Je vous souhaite à chacun une bonne fin de journée, un bon retour parce qu'il y a des gens qui ont de la route.



Fédération
des acteurs
de la solidarité

NORMANDIE

Immeuble Alpha - 9 rue Georges Braque - 76 000 ROUEN
Téléphone : 09 88 31 62 31
accueil.normandie@federationsolidarite.org