

Synthèse des travaux de la commission

« L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES PUBLICS ELOIGNES DE L'EMPLOI »

Juin 2009 – Avril 2010

Commission co-pilotée par

Antonella Desneux, Directrice Citoyenneté et Innovation Sociale, SFR

Karim Mazouli, Maître de conférences à l'université Paris VIII Vincennes Saint-Denis (IUT de Montreuil)

SOMMAIRE

Genèse des travaux	p.3
Composition de la commission	p.6
1^{ère} partie - Paroles d'experts	p.8
2^{ème} partie - Bonnes pratiques des entreprises	p.25
3^{ème} partie - Manifeste AFMD à l'attention des pouvoirs publics	p.35

Objet du document

Le présent document se veut une restitution synthétique des échanges et travaux qui ont eu cours pendant les différentes séances de la commission « Insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi » de l'AFMD (juin 2009 – avril 2010). Compte tenu de la spécificité du sujet au regard de la thématique de la diversité et des enjeux qu'il recouvre, le parti a été pris dans cette commission : d'une part, d'analyser les freins à l'action et d'interpeller les pouvoirs publics par le biais de propositions ; et d'autre part, d'explorer les initiatives d'entreprises adhérentes de l'AFMD pour une diffusion de « bonnes pratiques » déjà existantes. **L'orientation de la production de cette commission est donc volontairement originale et poursuit un objectif double : politique et pratique.** Le présent document s'inscrit en complément des autres productions de la Commission et notamment de l'ouvrage « *Insertion : le temps de l'action* » (éditions autrement) qui développe les réflexions de la commission.

Ce document de restitution est organisé autour de quatre sections principales qui reprennent les différentes thématiques et axes de travail de la commission. La première partie du document revient sur les éléments de motivation et les principes ayant présidé au lancement de la commission. La seconde partie du document laisse place aux témoignages des experts de l'insertion auditionnés par les membres de la commission. Les expériences d'insertion développées par les entreprises sont décrites dans la troisième partie et recensées au titre des « bonnes pratiques » de gestion de l'insertion par les entreprises. La dernière partie de ce document ouvre sur les propositions émises par la commission à destination des pouvoirs publics.

Genèse des travaux

La commission « Insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi » de l'AFMD diffère quelque peu d'autres groupes de travail réunis par l'association. En effet, si la mesure de la diversité et des discriminations sont des thèmes « classiques » pour l'association, il n'y avait, a priori, pas de lien direct avec l'univers de l'insertion par l'activité économique (IAE). Comme souvent dans le paysage de l'innovation sociale des entreprises, ce sont des rencontres entre les acteurs de l'insertion et des membres de l'AFMD qui ont poussé à ce rapprochement.

L'intérêt manifeste et grandissant de certaines entreprises adhérentes vis-à-vis de la question de l'insertion professionnelle et son importance du point de vue sociétal sont à l'origine de la commission. D'aucuns penseront que cette question ne relève pas vraiment des problématiques

classiques de la gestion de la diversité. Pourtant, il apparaît que les publics relevant de l'insertion et qui sont, pour partie, accueillis en structure d'IAE recourent de près ceux auxquels s'intéressent les cellules diversité au sein des entreprises « classiques ». La thématique devient plus légitime et le propos plus tangible lorsque l'on constate que les « publics éloignés de l'emploi » sont souvent des personnes issues des segments de population habituellement concernés par la discrimination à l'embauche.

Aussi, alors que la crise économique continue de produire des dégâts importants sur le front de l'emploi, les adhérents de l'AFMD se sont interrogés sur la manière d'aider les publics les plus éloignés de l'emploi et pour lesquels il n'existe pas d'incitation directe telle que le recours aux exonérations fiscales pour les travailleurs handicapés (que ce soit en direct ou en sous-traitance avec le travail protégé). D'où la problématique retenue par l'AFMD : **Dans quelle mesure peut-on inciter les entreprises – et surtout aider celles qui le souhaitent – à mettre en place des programmes, outils et autres partenariats en faveur de l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi ?**

Cette question est loin d'être neutre car, au delà des aspects pratiques, elle soulève des problèmes de fond, en particulier, au niveau des dispositifs prévus dans le cadre des politiques publiques. C'est la raison pour laquelle l'une des contributions majeures de cette commission concerne les propositions émises à destination des pouvoirs publics en faveur d'une meilleure insertion des publics éloignés de l'emploi. En se saisissant de cette question, L'AFMD affirme ainsi son rôle d'interface de référence avec le monde institutionnel et politique.

Objectifs de la commission :

Les objectifs retenus dans le cadre de la commission sont les suivants :

- **Appréhender** l'ensemble des dispositifs disponibles en matière d'insertion ainsi que leurs limites
« Parole d'experts »
- Développer et mettre en commun **les bonnes pratiques** des entreprises en matière d'insertion
« Bonnes pratiques d'entreprises »
- Formuler des propositions et un discours **de sensibilisations des pouvoirs publics** sur les dysfonctionnements
« Manifeste »
- **Partager une définition commune** des publics cibles.

Méthodologie

Le caractère quelque peu exploratoire de la problématique retenue et les contraintes de co-présence des acteurs, a conduit les pilotes de la commission à retenir un dispositif méthodologique centré principalement sur le récit d'expériences relatives à des actions d'insertion. Compte tenu de la spécificité du champ de l'insertion, ces récits ont concerné à la fois des dimensions biographiques (expériences d'individus, d'entrepreneurs sociaux, d'innovateurs) et monographiques (cas d'entreprises ayant initié des actions en faveur de l'insertion). Toutes les auditions de la commission ont fait l'objet de comptes-rendus qui constituent l'essentiel du matériau documentaire empirique.

La commission s'est réunie une fois par mois entre juin 2009 et avril 2010 sous forme de demi-journées de travail consacrées aux auditions de deux types d'acteurs : des experts de l'insertion livrant leur point de vue sur la question et des responsables d'entreprises témoignant des actions menées en faveur de l'insertion des publics éloignés de l'emploi. Cet exercice de confrontation a permis d'enrichir les angles de vue et la manière d'appréhender les problématiques relatives à l'insertion et d'envisager des collaborations averties en faveur de l'insertion.

La présente synthèse illustre cette volonté de construire collectivement des ponts entre entreprises et IAE ; gageons que les autres entreprises membres de l'AFMD rejoindront rapidement cette démarche citoyenne.

COMPOSITION DE LA COMMISSION



Jean-François Connan directeur insertion et innovation sociale



Charlotte Courtois, chargée de mission



Christelle Room, Responsable emploi- Avenance Division entreprises



Claudine Kieffer, chargée de relations sociales correspondante
handicap ROSI groupe

L'ORÉAL

Michel Forget, directeur du site et de la diversité



Frédéric Boullenger, innovation sociale



Antonella Desneux, directrice de la citoyenneté

Jérémy Boroy, responsable du programme diversité

Agnès Baer, responsable insertion et politique seniors



Karim Mazouli, maître de conférences en Gestion, Université Paris VIII
Vincennes Saint-Denis, IUT de Montreuil



Thaïs Compont, chargée de mission, direction du développement sociétal

Productions de la commission

La commission a donné lieu à de nombreux échanges entre praticiens de l'insertion et représentants d'entreprises désireux de s'impliquer dans cette cause. Ils ont, dans le but de fluidifier leurs échanges, établi un argumentaire à destination des pouvoirs publics (parmi lesquels Laurent Wauquiez - ministre de l'emploi, Martin Hirsch - Haut commissaire aux solidarités actives et Haut commissaire à la jeunesse, Yves Censi - député de l'Aveyron et président du CNIAE, ainsi que de nombreux parlementaires) comprenant des mesures opérationnelles.

En outre, la commission, désireuse de faire connaître au maximum les acteurs de l'insertion et de promouvoir les passerelles avec le monde de l'entreprise, a soutenu la publication d'un ouvrage aux éditions Autrement, *Insertion, le temps de l'action*, qui retrace l'évolution du secteur de l'insertion en mettant en avant des bonnes pratiques avant de solliciter l'intervention des pouvoirs publics.

Une définition commune de publics éloignés de l'emploi

Au terme d'échanges et de réflexions sur le public cible, les membres de la commission ont retenu la définition suivante des publics éloignés de l'emploi : « ***Toute personne qui, par son histoire, sa formation ou son état de santé se trouve durablement exclue du marché de l'emploi classique et qui nécessite un accompagnement spécialisé à la fois social et professionnel*** ».

PREMIERE PARTIE : REGARDS D'EXPERTS

L'insertion par l'activité économique se développe en France depuis environ trente ans. Elle est portée par des acteurs de terrain ; jadis des éducateurs de rue qui ont peu à peu mué en entrepreneurs sociaux. Le panel d'experts réuni par l'AFMD comporte trois figures majeures de ces nouveaux patrons (Thibault Guilluy, Charles-Edouard Vincent, David Giffard), la directrice de la principale fédération du secteur (Claudie Buisson), le directeur du recrutement de l'armée de terre, acteur historique de l'insertion (le Général Ponties) ainsi que deux analystes issus respectivement du milieu associatif et du milieu universitaire (Hélène Loubeyre et Karim Mazouli).

Certaines représentations archétypales voudraient que les acteurs associatifs ne souhaitent pas collaborer avec l'entreprise. Or, à la suite de ces échanges, plusieurs partenariats sont nés, tant en termes d'achats responsables que de rencontre et de collaborations via des prestations commerciales. Preuve que c'est sans doute la méconnaissance qui est à l'origine de ce manque d'échange plus que des problèmes tenaces.

1. Charles-Edouard Vincent, fondateur d'Emmaüs Défi.

Présentation d'Emmaüs Défi, spécificités vis-à-vis des publics accueillis et focus sur la spécificité de l'évaluation dans l'insertion :

Créé il y a 3 ans par Charles-Edouard Vincent sur demande de Martin Hirsch, Emmaüs Défi a connu un développement impressionnant : 4 sites, 18 permanents, 75 travailleurs en insertion et une convention signée avec la ville de Paris pour ouvrir 10 bric-à-brac supplémentaires. Sans que l'augmentation statistique constitue une fin en soi, au contraire : la mission d'Emmaüs Défi et les contraintes qu'elle s'impose ne poussent pas à maximiser le retour vers l'emploi en milieu ordinaire. D'autres pistes de développement sont avancées concomitamment.

Principe de base : **pas de sélection à l'embauche.**

Toute personne amenée par les services d'urgence (SAMU social) doit avoir sa chance. Une telle exigence implique 90 % de moments riches et forts et parfois quelques frictions avec des publics difficiles. Sur ce principe d'universalité d'accueil, Emmaüs Défi propose du travail, mais pas uniquement : « **même après deux ans de dispositif d'insertion, tout le monde n'est pas à apte à retourner vers une activité normale.** Le but de notre démarche est d'aider les accueillis à préparer l'après Emmaüs Défi, en ayant géré les post-urgences : leur avoir redonné un cadre évidemment, mais surtout l'envie de s'en sortir par le travail ».

Tous les encadrants sont très vigilants sur ce point : la diversité de leurs parcours (des jeunes HEC, un auditeur confirmé, des compagnons d'Emmaüs et un ancien barman) les aide à confronter leurs regards pour envisager le plus de perspectives possible avec leurs travailleurs.

Adopter des outils d'évaluation appropriés

Charles-Edouard Vincent pointe la « *dangerosité de la limitation des indicateurs de réussite* » et prône une évaluation plus large. En effet, ne retenir comme seul critère pertinent que les retours vers l'emploi (ou en formation, selon qu'on considère les sorties « positives » ou « dynamiques ») aurait comme **effet pervers de faciliter et d'encourager les structures à n'embaucher que des publics proches de l'emploi** quand Emmaüs se donne justement pour principe d'accueillir tout le monde.

Réponse : la mise au point d'un outil au service de la direction du travail. Cette grille d'analyse plus fine tient également compte de la situation de logement, de dettes, d'autonomie ou de santé des travailleurs... Le but est de montrer réellement quels progrès humains sont enregistrés grâce à l'action de l'IAE.

Remarque : Cette grille d'analyse est très pertinente et sans doute plus à même d'enclencher des dynamiques humaines pour les personnes ré-insérées. Or, cette grille reprend en grande partie les outils utilisés par les services sociaux Wallons (voir page 14) mis en place dès 1997. **Il existe donc une finalité politique**, l'évaluation doit se mesurer plus finement qu'elle ne l'est aujourd'hui pour qu'on en mesure l'impact réel : **ce volontarisme des acteurs publics permettrait de véritablement développer le secteur.**

2. Thibault Guilluy, directeur général d'ARES Service

Présentation d'ARES Services

Ares Services s'est constitué en groupe (débarras, curetage), partant de l'idée que, comme pour les entreprises classiques, le fait d'atteindre une certaine taille critique permet de mutualiser certains services et ainsi de gagner en force de prospection commerciale, mais surtout en services rendus aux travailleurs.

Ares investit très largement sur la formation au sens large. Il existe d'une part un volet qualifiant avec une remise à niveau importante (y compris pour les publics illettrés) allant jusqu'au passage d'examens. D'autre part, un volet plus général (gestion de budget quotidien, culture générale, culture d'entreprise) est doublé sur les aspects santé, logement, d'accompagnement personnalisé.

Un projet innovant et « décloisonnant » : l'entreprise d'insertion adaptée.

Constat :

Il existe, aux côtés des ESAT, d'autres établissements de travail pour handicapés ; les entreprises adaptées. Celles-ci doivent accueillir au minimum 80% de travailleurs handicapés et, en théorie, permettre le retour de ces derniers vers le milieu ordinaire. En réalité, le manque de places pour travailleurs handicapés implique que les entreprises adaptées accueillent exclusivement ces derniers. Le taux de sortie annuel n'est que de 2,5%. Ce chiffre correspond uniquement au départ à la retraite de ces derniers.

Les personnes accueillies dans ces entreprises adaptées ont des pathologies psychiques légères, troubles que l'on retrouve également dans les structures d'insertion.

Solution :

Créer une structure pilote mixte, entreprise adaptée d'insertion. Le but étant d'accueillir également des travailleurs handicapés et des travailleurs en insertion. On gardera des équipes encadrantes des deux types de structures afin de maintenir les spécificités d'accompagnement des handicapés comme des autres personnes.

Avantages :

Pour les usagers, le retour vers l'emploi constitue toujours le but recherché pour les travailleurs en insertion, mais il devient un véritable objectif avec potentialité de réussite pour les

travailleurs handicapés ce qui n'est pas le cas jusqu'aujourd'hui. On permettrait ainsi de fluidifier la rotation des travailleurs handicapés et de ramener plus de monde vers l'emploi.

Par ailleurs, on redonnera sens à l'objectif initial des entreprises adaptées qui devaient accueillir une partie de travailleurs handicapés, mais pas uniquement : le pilote sera un outil au service de la diversité.

Enfin, les entreprises travaillant avec les entreprises adaptées bénéficient d'un dégrèvement fiscal grâce à la cotisation AGEFIPH, contrairement aux structures d'insertion. Les entreprises sous-traitant auprès de cet établissement pilote profiteraient, de facto, de l'avantage fiscal.

SFR, convaincu par ce projet expérimental, s'est engagé financièrement afin que cet établissement pilote puisse voir le jour prochainement.

3. Claudie Buisson, secrétaire générale du CNEI (Comité National des Entreprises d'Insertion).

Avant d'occuper ce poste, Claudie Buisson dirigeait l'AGEFIPH, organisme chargé de collecter les fonds provenant des entreprises de plus de vingt salariés n'employant pas les 6% de travailleurs handicapés prévus par la loi de 1987. Soucieuse de ne pas chercher à « coter la misère » et à « saucissonner les discriminations », Madame Buisson a fait un exposé pragmatique au cours duquel elle a envisagé plusieurs pistes visant à fluidifier les relations entre insertion et entreprises classiques ; rapprochement qu'elle qualifie elle-même de *salutaire*.

Le CNEI représente environ 1000 structures d'insertion et s'est créé au moment où le secteur s'institutionnalisait, il y a vingt-cinq ans. Pour Claudie Buisson, **les dispositifs de l'époque n'ont pas suffisamment évolué**, notamment en raison de leur manque de souplesse dans les parcours professionnels des personnes insérées. Il faut faire en sorte que les deux années d'insertion soient deux années pleines, ce qui peut signifier une période plus longue si, au cours de ces deux années, le travailleur a fait des stages d'immersion en entreprise classique.

Par ailleurs, fait observé par le CNEI et relayé par les acteurs de terrain, **le « décrochage »** des travailleurs en insertion passant en entreprise classique **a souvent lieu dans les six mois suivants** ce changement. En cause, le manque de liant avec son tuteur d'origine : il faudrait donc veiller à pouvoir prolonger cet accompagnement via une prise en charge de l'entreprise, à condition que celle-ci perçoive une réduction fiscale.

Autre problème pointé pour expliquer la difficulté d'accepter le changement : le pouvoir d'achat. Suite aux deux années en insertion avec un salaire « normal », les travailleurs se voient souvent proposé (pour les jeunes) un contrat de qualification qui divise le salaire par deux. Ceci crée souvent un choc et une perte de motivation très nette qui se peut se traduire par un abandon. On pourrait envisager que les **entreprises puissent abonder, via leurs fondations, pour combler le déficit de salaire vécu comme un préjudice**.

4. Général Ponties, responsable du recrutement dans l'armée de terre

La force de l'armée de terre :

Franchise, réciprocité et respect, travail, volonté et mérite, l'armée de terre capitalise sur un historique de valeurs toujours d'actualité et l'adapte aux nouveaux canaux de communication pour capter l'attention des jeunes.

Contexte et problème :

Depuis la suppression du service militaire obligatoire par Jacques Chirac en 1997, l'armée de terre est confrontée à un véritable problème de recrutement. De par le fort turn-over lié à la pénibilité physique et psychologique des métiers de l'armée, ses besoins sont très élevés et ce, de façon permanente.

Chiffres clés :

15 000 emplois par an

Moyenne d'âge du recrutement inférieure à 20 ans

19% des publics sans aucune qualification

Objectif ambitieux de sorties positives avancé par l'ARD (agence de reconversion de la Défense) :

80% des jeunes replacés dans les 6 mois, objectif atteint.

Les valeurs fondatrices du succès :

L'armée de terre part du principe que pour attirer les jeunes, il faut leur parler de valeurs qu'ils comprennent avec des mots qu'ils comprennent.

La première valeur mise en avant est donc la **méritocratie**. Une des convictions premières de l'armée de terre est que « *chaque soldat a, dans sa besace, son bâton de maréchal* ». Cette méritocratie réincarnée, mais surtout avérée par les faits, parle aux jeunes.

Liée à la méritocratie, la **considération réelle**, pour des jeunes sans qualifications qui se sentent généralement jugés comme « bons à rien », est également particulièrement valorisée. Interrogés sur ce qu'ils préfèrent dans leur expérience d'immersion d'une semaine au sein de l'armée de terre, les jeunes déclarent que c'est la considération qu'on leur a apporté, l'égalité réelle entre tous qui leur a donné envie de travailler.

Enfin, pour compléter ces dernières, le **parler « cash »** de l'armée est particulièrement apprécié des jeunes. Ils sont lassés d'entretiens d'embauches formatés avec une novlangue qu'ils considèrent comme mensongère (comme par exemple les « *réelles opportunités d'évolutions* ») et

qui les déçoit. Le discours vérité de l'armée de terre leur parle. Lors de la première rencontre, on ne leur cache rien de l'extrême difficulté physique et mentale de la mission.

Bilan :

25% des engagés quittent l'armée dans les 6 mois ce qui, au regard des publics accueillis, mais surtout de la difficulté des missions proposées est un chiffre très encourageant. 32% des engagés prolongent leur mission au-delà d'un an.

Ces résultats, qui font de l'armée la « première entreprise insérante de France », ne devraient pas être démentis dans les années à venir. En effet, l'armée est entrée dans une logique de communication ciblée (campagne de presse nationale comme actions plus spécifiques – notamment via des opérations sur skyblog) mettant en avant toutes les possibilités de carrières qu'elle a à offrir aux jeunes.

5. Hélène Loubeyre, Responsable de projets à l'IMS Entreprendre pour la Cité

Intervention sur les clauses sociales

Les clauses sociales, incluses dans les appels d'offres de marchés publics, sont un véritable levier pour favoriser l'insertion des publics éloignés de l'emploi. Il existe trois **modes d'exécution** de ces clauses. Il peut s'agir d'embauches directes de personnes en parcours d'insertion, du recours à la sous-traitance avec une entreprise d'insertion ou de mutualisation d'heures par le biais des GEIQ et des ETTI.

Les sanctions prévues dans le cas où la clause ne serait pas exécutée sont diverses. Elles conditionnent tout d'abord l'attribution du marché. Une fois l'attribution faite, les pénalités peuvent varier mais doivent être précisément définies dans le cahier des charges en fonction des heures d'insertion non réalisées. Seules les entreprises en phase de licenciement économique entre la réponse à l'appel d'offre et l'exécution du marché ne sont pas sanctionnées.

Hélène Loubeyre a de plus énoncé **plusieurs conseils** en direction des entreprises répondant à ces appels d'offres.

En amont, il est ainsi nécessaire de prendre contact avec le chargé de mission clause du territoire. Il est également fortement conseillé d'associer les RH de l'entreprise afin d'avoir une idée des besoins en main d'œuvre et en formation et de leur proposer de prioriser l'insertion durable. Il est également fondamental de sensibiliser et mobiliser les sous-traitants pour qu'ils s'engagent à avoir recours à l'insertion. Le fait de les consulter permet de plus de s'assurer une répartition des heures d'insertion par opportunités d'insertion durable et non par lots (réflexion en Equivalents Temps Plein). Il est ensuite conseillé de mettre en place une coordination entre l'entreprise, les sous-traitants et le chargé de mission clause.

Lors de l'exécution du marché, il est conseillé dans un premier temps de s'interroger sur une construction de parcours d'insertion de qualité, et donc sur la pérennisation dans l'emploi, par le biais de la transformation de CDD en contrats pro en cours de marché, du tutorat et d'une réflexion sur la continuité du parcours d'insertion. Il est en outre possible de solliciter le PLIE s'il existe un besoin de formation complémentaire. Communiquer régulièrement avec le chargé de mission clause et le référent PLIE du bénéficiaire est également fondamental. Enfin, l'actualisation du tableau prévisionnel de gestion des heures d'insertion au fil de l'avancée du chantier est fortement conseillée.

En fin de chantier, l'entreprise doit dans un premier temps solliciter une réunion tripartite (maître d'ouvrage, entreprise et PLIE) de l'exécution de la clause afin de favoriser une logique d'amélioration et non de sanction. Dans un deuxième temps, l'organisation d'une réunion interne permet de conclure avec un point sur les avancées, sur les difficultés rencontrées et sur les actions correctives à mettre en place.

Le dispositif de charte nationale d'insertion, à la base des clauses sociales, a permis fin juin 2008 d'attendre 30 % embauches directes, 32 % ETTI et 19 % en interim classique.

6. Karim Mazouli, Maître de conférences à l'Université Paris 8 (IUT de Montreuil) :
« L'insertion des PEE : clarification conceptuelle, illustration à travers le cas wallon et considérations managériales »

a. Retour sur le concept d'insertion

Directement issue du champ des politiques publiques et de l'intervention sociale, la notion d'insertion est relativement récente puisqu'elle apparaît dans les textes législatifs à partir des années 70. Elle émerge dans un contexte de crise économique et devient un objet de politiques publiques avec l'apparition du chômage de longue durée (Dubar, 2001).

Initialement utilisée pour qualifier la mise au travail des jeunes, la notion d'insertion va concerner plus largement l'ensemble des populations qui ne peuvent relever du régime d'assurance chômage et ne peuvent prétendre qu'au régime de solidarité ou aux minimas sociaux (entrants sur le marché du travail, chômeurs de longue durée, actifs confinés dans des emplois très précaires...etc.)(Simonin, 2006).

Définir la notion d'insertion n'est pas chose facile car elle est utilisée pour désigner des objets hétérogènes : pratiques d'intervention sociale, programmes financés par des organismes publics ou processus d'insertion suivis par les personnes (Barbier, 2000).

Dans une acception sociologique, l'insertion peut être vue comme un moyen d'établir des liens avec les autres, de s'affirmer et de trouver sa place dans la société : « *s'intégrer c'est retrouver une place à part entière dans la société, se réinscrire dans la condition salariale avec ses servitudes et ses garanties* » (Castel, 1994). Elle est ici définie en opposition à l'exclusion et à la précarité.

Dans la pratique, l'insertion concerne le plus souvent : des populations à traiter ; des pratiques d'adaptation et de confrontation des individus à des besoins ; des dispositifs d'intervention sur le marché de l'emploi associés à la production de circuits courts, de proximité, entre demande et offre d'activités (création d'entreprises d'insertion, d'associations intermédiaires...).

b. Définition des publics éloignés de l'emploi (P.E.E)

La définition des P.E.E par le Grenelle de l'Insertion comprend:

- les demandeurs d'emploi de plus d'un an,
- les personnes prises en charge par les politiques de l'insertion et non demandeurs d'emploi depuis plus d'un an (travailleurs handicapés, allocataires de l'ASS, du RMI, de l'API et de l'AER,
- les bénéficiaires de contrats aidés non inclus dans d'autres dispositifs d'insertion,
- les salariés des structures de l'insertion par l'activité économique
- et enfin les jeunes titulaires de CIVIS

Bien qu'il ne retienne pas de définition catégorielle dans ses analyses, le CREDOC (2007) a mis en exergue certains publics davantage touchés par l'éloignement de l'emploi :

- Les demandeurs d'emploi victimes d'un handicap ;
- Les demandeurs d'emploi sans qualification ;
- Les jeunes en recherche d'un premier emploi ;
- Les demandeurs d'emploi de plus de 45 ans ;
- Les demandeurs d'emploi issus de l'immigration ;
- Les chômeurs de longue durée et les allocataires du RMI.

Quelques comparaisons internationales

Au Royaume-Uni, le critère retenu pour les demandeurs d'emploi est la durée de chômage. Un demandeur d'emploi ayant entre 18 et 24 ans est considéré public éloigné de l'emploi à partir de 6 mois de chômage. Les autres publics le sont à partir de 18 mois.

Pour les personnes inactives, d'autres critères liés à la situation sociale et familiale interviennent : personnes malades et invalides, parents isolés, - 18 ans, sans emploi ni formation...

Au Danemark, il existe 2 approches différentes. La première est celle du niveau de qualification ou des difficultés sociales ou de santé (*Partial match, Low degree of match, No match*). La deuxième est celle de la durée de chômage (au moins six mois) et de participation à des mesures de retour à l'emploi.

En Allemagne, on distingue trois catégories (les publics éloignés de l'emploi correspondant aux deux dernières). Il s'agit tout d'abord des personnes qui n'ont pas besoin d'aide de l'agence, puis de celles qui ont besoin d'assistance avec ou sans problème de qualification, et enfin de celles qui ont besoin d'aide et qui cumulent des handicaps de tous ordres.

Compte tenu des limites d'une définition en termes de catégories de population, les membres de la commission se sont accordés sur la définition suivante des PEE :

« Toute personne qui, par son histoire, sa formation ou son état de santé se trouve durablement exclue du marché de l'emploi classique et qui nécessite un accompagnement spécialisé à la fois social et professionnel ».

c. Approche wallonne de l'insertion des PEE

L'agence publique pour l'emploi de la région wallonne en Belgique (FOREM) a mis en évidence plusieurs facteurs d'éloignement de l'emploi qui se répartissent en deux grandes familles : 1) Les critères liés à la personne et à son parcours de vie (y compris les problèmes de santé) ; 2) Les critères liés aux caractéristiques classiques de la main d'œuvre (qualification, durée de chômage et expérience). Les facteurs habituellement retenus sont loin d'être suffisants pour donner une représentation fidèle des PEE (Forem, 2009).

Intérêts et limites de l'approche Wallonne :

Cette approche préalable a été conçue dès 1997, ce que l'on peut sans doute expliquer par une prise de conscience certainement plus ardente qu'en France, étant donné un taux de chômage wallon particulièrement important : il oscille vers 17% quand la moyenne Belge est aux alentours de 10% fin 2008 (Source : Onem). Or, parmi ces chômeurs, 20% ont moins de 25 ans, 50% sont sans qualification et 40% n'ont pas travaillé depuis plus de 2 ans : il y a donc réelle urgence à agir pour les publics les plus éloignés de l'emploi.

La région wallonne a mis en place en 1997 un parcours d'insertion en 4 étapes : socialisation, pré-qualification, formation qualifiante et transition à l'emploi. Ce **dispositif (DIISP) présente deux avantages majeurs** :

- Un référent unique pour l'insertion professionnelle et sociale.
- Des services adaptés aux spécificités des publics avec un pilotage global du DIISP par le Forem Conseil (coordination des différents types d'actions)

Quid de l'implication de l'entreprise ?

Autre force du système : l'implication des entreprises dans les dispositifs d'insertion des publics éloignés de l'emploi en les faisant participer à des Commissions consultatives régionales et sous-régionales ainsi que dans les différents dispositifs de formation professionnelle. Cette implication en amont facilite la démarche de responsabilité sociale des entreprises.

Comme en France, le contrat d'insertion, baptisé Contrat Crédit Insertion a une durée maximum de 24 mois. Au niveau de l'évaluation, on considère une sortie comme « positive » si le travailleur débouche post-insertion sur une période de travail d'au moins 6 mois, ce qui équivaut au minimum nécessaire pour recréer des droits sociaux.

Freins à l'insertion :

Deux grands obstacles à l'insertion des PEE sont soulignés par le FOREM :

- la recherche d'une rentabilité immédiate car il est nécessaire de prendre du temps pour intégrer ces personnes
- la peur vis-à-vis des PEE porteurs de signes perçus comme négatifs et marginalisés.

Par ailleurs, la réussite des actions d'insertion tient beaucoup à l'investissement personnel du chef d'entreprise qui s'engage à accompagner des personnes en insertion. Ce qui peut constituer une réelle difficulté en cas de départ du chef d'entreprise.

d. Recommandations managériales

Sur le plan managérial, les contraintes relatives à l'insertion des « publics éloignés de l'emploi » invitent à certaines considérations au niveau des compétences et processus de gestion. Ces considérations managériales semblent, à certains égards, se rapprocher des recommandations émises à propos de la mise en place des politiques Diversité au sein des entreprises.

Pour l'insertion, il s'agit notamment de :

- 1) Développer une connaissance du secteur de l'IAE (acteurs, champs de compétences) ;
- 2) Développer une connaissance des PEE (attitudes, comportements, besoins profonds) ;
- 3) Mettre en place des processus de sélection et d'évaluation adaptés et non discriminatoires ;
- 4) Mettre en place des dispositifs de suivi et d'accompagnement soutenu des PEE en insertion ;
- 5) Mettre en place des programmes de formation des tuteurs (préparer et motiver les collaborateurs qui s'engagent en faveur de l'insertion).

7. David Giffard, directeur d'Alterna Développement (Groupe SOS)

Le Groupe SOS est devenu en vingt cinq ans d'existence **une référence en termes de succès** dans le paysage de l'économie sociale : 3000 collaborateurs, 200 établissements, une croissance annuelle à deux chiffres, l'ouverture de nouvelles structures tous les mois...

Le groupe a une organisation en rhizome, fondamentale pour démultiplier les solutions pour les salariés via l'effet de levier induit par la taille. Il gère à la fois des maisons de retraite, des structures pour handicapés, pour toxicomanes, anciens détenus... C'est sur ce même principe que le groupe s'est lancé voici huit ans sur l'accès à l'emploi des personnes en difficulté.

Il s'articule autour de trois pôles :

Un pôle événementiel haut de gamme comprenant :

- Le site événementiel *l'Usine* à St Denis, lieu plébiscité par les entreprises et *Té-Traiteur Ethique* qui a vu son chiffre d'affaires augmenté de 45 % en 2009 quand l'ensemble du secteur a chuté de 25 %. Un résultat dû au rapport qualité/prix d'une part et aux valeurs bio en phase avec l'époque.
- Alterauto, parc de véhicules hybrides qui propose un service de chauffeur VIP. Ceci demande quelques pré-requis (pas de casier judiciaire, permis B, stabilité et discrétion) mais fonctionne grâce à la proximité des liens qui se créent.

Un pôle communication/édition :

- Alternacom et Presscode, respectivement organisateurs « d'événements responsables » et éditeur de presse (*Respect Magazine, Nouveau Consommateur, Interdépendances, le journal du SIDA*). Les publics sont souvent des autodidactes (Internet), des intermittents précaires qui sont très encadrés et se forment à une multitude de métiers en restant généralement jusqu'au bout des deux années d'insertion. Le taux de sorties positives est légèrement moins important (50%) que dans le reste du groupe, de par les moindre débouchés du secteur lui-même.

Un pôle commerce équitable :

- Avec les boutiques Alter Mundi et La Compagnie du Commerce Equitable qui, à rebours de la mode équitable et des clichés, fondent tout sur le haut de gamme et le *design*, notamment via leur marque de vêtements, *article 23*. En cohérence avec le fonctionnement général du groupe SOS, le succès de ce pôle se trouve dans la notion de groupe, avec une centrale

d'achats intégrée baptisée Fairplace, permettant de mutualiser les coûts ce qui se répercutent à la vente.

Facteurs clés de succès : (60% de sorties positives)

- Un positionnement « haut de gamme » dans la prestation de services
- Taille critique avec **effet d'échelle** pour la mutualisation des coûts et des pratiques.
- Envisager les chargés d'insertion comme de **véritables coachs**.
- Des **métiers extrêmement qualitatifs**, à rebours des pratiques en cours dans l'insertion.
- Une **organisation toujours en mouvement**, ce qui pousse à l'innovation et aux rencontres avec les entreprises classiques.

DEUXIEME PARTIE : BONNES PRATIQUES DES ENTREPRISES MEMBRES.

Les bonnes pratiques qui suivent sont toutes issues des entreprises du groupe de travail, adhérentes de l'AFMD. Le rapport de chaque entreprise à l'insertion par l'activité économique diffère énormément d'une entreprise à l'autre. S'il n'existe pas de fiche d'identité type des entreprises intéressées par l'insertion, on peut néanmoins retrouver une typologie avec trois grands types d'entreprises insérantes :

- Celles qui se tournent vers l'insertion pour cause de **besoin de main d'œuvre** : concerne généralement les secteurs sous tension (BTP, restauration, nettoyage et plus largement les acteurs de l'intérim)
- Celles pour qui le moteur est plutôt **« Bottom up »** : principalement les entreprises publiques ou para-publiques chez qui les collaborateurs ont un fort sentiment d'appartenance à une communauté et demandent à leurs dirigeants de l'exemplarité en matière d'emploi. Les initiatives viennent souvent du terrain et peuvent être mutualisées au sein de l'entreprise.
- Celles qui ont **pris conscience de l'importance des nouveaux enjeux sociétaux** autour de l'entreprise : soit parce que leurs dirigeants sont à titre personnel impliqués et convaincus, soit parce que des rencontres avec les acteurs de la diversité les ont fait bouger sur ces questions.

1. SFR : les rencontres professionnelles, une bonne pratique pour impulser une démarche d'insertion pluri entreprises

SFR se veut une entreprise très solidaire, avec des collaborateurs citoyens, une fondation active depuis 2005, principalement via le mécénat de compétences. Toutes ces actions sont destinées à des publics défavorisés : personnes handicapées, jeunes de quartiers sensibles...

Pour diffuser l'innovation sociale, l'entreprise s'appuie sur son président Frank Esser, et son implication dans la Fondation SFR comme dans le Cercle Passeport Télécoms qu'il préside cette année et dont l'entreprise est à l'origine. Le président de SFR a su démontrer à plusieurs occasions son engagement en faveur de l'égalité des chances et de la diversité.

Le Cercle Passeport justement, est fondé **sur une démarche de mutualisation** pour obtenir un réel effet levier : 10 acteurs des télécoms mettent leurs tuteurs en commun pour obtenir un nombre critique ayant un réel impact sur la lutte pour l'égalité des chances.

Cette même logique prévaut dans la mise en place des rencontres professionnelles. SFR démontre en effet une réelle volonté d'impliquer ses prestataires directs.

Enjeux

L'insertion des publics éloignés de l'emploi est une priorité nationale et relève, notamment en période de crise, de la RSE. Parmi la multitude de publics cibles, SFR a choisi de se concentrer sur les jeunes non qualifiés en les insérant par le biais de contrats d'apprentissage.

Pourquoi ce choix ?

SFR n'embauchant a minima qu'à bac + 2, l'employabilité de ces publics directement chez SFR est minime. Or, **chaque année, 120 000 jeunes quittent le système scolaire sans qualification**, cela représente une part significative de la jeunesse française. Il faut trouver, au sein de l'entreprise, des passerelles vers des métiers porteurs ou des formations qualifiantes, à l'attention des publics éloignés de l'emploi.

Bonnes pratiques

En amont:

- Déterminer des partenariats cohérents avec les organismes gérant ces populations: EPIDE, Ecole de la deuxième chance, Emmaüs Défi...
- Etablir une cartographie des prestataires de l'entreprise : le service client, CFA Ducretay, groupe Compass et Dalkia
- Déterminer les prestataires pouvant offrir des débouchés à ces publics cibles (embauches, stages, formations, perspectives...) et leur proposer des actions communes avec SFR sur ce sujet

De façon opérationnelle:

- Organiser des rencontres autour des métiers et des débouchés
- Organiser des journées de rencontre avec présentation des métiers et job dating

Bilan:

Le bilan chiffré ne donne **qu'une image relative du succès de la mission**: en effet, il y eu 70 présents dans le dispositif pour 90 inscrits, débouchant sur 78 entretiens.

In fine, 10 personnes sont en activité, en apprentissage dans les entreprises participants à l'opération et 13 en vivier dans les fichiers RH.

Il convient de lire ce résultat à l'aune du point de départ: toutes les entreprises parties prenantes étaient en dehors de dispositifs de réseaux leur permettant d'insérer des personnes en apprentissage. Désormais, **les liens sont établis** et toutes les entreprises ont déclaré vouloir poursuivre le mouvement et être en relation avec les organismes insérants. **La pérennité du dispositif semble donc bien enclenchée.**

2. Schneider Electric, programme « 100 chances, 100 emplois »

Contexte :

Dès 2004, avant le vaste déploiement de politiques d'égalités des chances, Henri Lachmann, Président de Schneider, convainc Jean-Louis Borloo, alors en charge des politiques du travail et de la cohésion sociale de tenter des expérimentations sociales sur des bassins d'emplois en direction des jeunes.

Solution :

Ayant réalisé que le décrochage de ces jeunes est, la plupart du temps, lié à un manque de repères de proximité ainsi qu'à une absence de codes sociaux, le dispositif « 100 chances, 100 emplois » mise son action sur un **accompagnement de proximité** très fort.

Concept :

Le dispositif s'appuie sur un processus en trois étapes. Il s'agit tout d'abord du **repérage** des candidats, puis de la **sélection** au travers d'un sas de mobilisation et enfin du **parcours d'insertion professionnelle** en tant que tel.

Pour maximiser les chances de réussite, le dispositif joue sur l'implication de tous les acteurs. Chaque entreprise partenaire met à disposition un chargé d'insertion et l'ensemble des acteurs de l'emploi (mission locale, Pôle Emploi, les acteurs sociaux de terrains et les régies de quartier), ce qui, *in fine*, représente un investissement humain très important.

La motivation des jeunes est à la base de la sélection. Ils sont accompagnés dans la construction de leur projet professionnel et est mis à leur disposition le nombre de solutions le plus vaste et le plus graduel possible. Les différents outils du dispositif sont entre autres la connaissance de l'entreprise, le parrainage, des témoignages des chefs d'entreprise, des visites d'usines et de chantiers, une évaluation en milieu de travail, des stages, des contrats en alternance, une formation en école technique d'entreprise, des missions d'intérim, des offres de CDD et de CDI...

Bilan :

Le bilan de l'opération est d'autant plus simple à retracer que ce vaste programme a été fondé avec d'emblée une **forte culture de l'évaluation** et un **objectif d'essence chiffrée : 60% de sorties positives** pour les jeunes s'inscrivant dans le dispositif. Cet objectif a été atteint avec un résultat fin septembre 2009 de **65% au niveau national**. Il s'agit d'un excellent résultat qu'il convient

toutefois de pondérer en notant les disparités locales : si Chambéry affiche 70%, l'opération à Lyon n'a réussi qu'à 40%. Les possibilités locales d'emploi pour les peu qualifiés sont très disparates, ce qui explique le très fort taux de jeunes reprenant une formation à Lyon, contre un nombre important de jeunes trouvant un emploi à Chambéry, par exemple.

Deux autres facteurs matérialisant la réussite de l'opération sont son développement territorial et son attractivité auprès de nouvelles entreprises partenaires. Ainsi, outre les **7 bassins déjà existants** (Chalon sur-Saône, Grenoble, Chambéry, Lyon, Dieppe, Rouen et Le Havre) **3 nouveaux sites** devraient être prochainement opérationnels : Dunkerque, Aubervilliers et Nice.

En ce qui concerne l'attractivité, **20 entreprises se sont déjà engagées** à déployer sur le territoire: Adecco, Alstom, Brinks, Carrefour, Caterpillar, CJD, Dalkia, EDF, Flunch, Klepierre, Kone, L'Oréal, Lyonnaise Eaux, Saint Gobain, Schneider Electric, Société Générale, Soitec, Spie Batignolles, ST microelectronics, Vinci. D'autres, telles **qu'Elior** viennent également de rejoindre le dispositif.

3. L'Oréal, programme « un Emploi dans ma Ville »

Constat/Problème :

L'Oréal est un des acteurs économiques majeurs de Seine Saint-Denis, mais il lui est relativement difficile d'employer les populations locales. Or ceci est particulièrement remarqué par les jeunes. En cause ? Le manque de qualification de ces derniers, mais avant tout une méconnaissance totale de l'univers de l'autre : « *les jeunes déscolarisés ont une vision caricaturale de l'entreprise et ne disposent pas des codes pour y entrer* ». L'Oréal, comme de nombreuses entreprises, ne faisait pas nécessairement l'effort d'aller chercher des candidats différents de ceux, nombreux, qui postulent déjà.

Solution :

Pour pallier à ce problème, la solution était d'impliquer l'ensemble des acteurs locaux de l'emploi, notamment ceux qui sont en contact avec les personnes sans qualifications. Il s'agissait donc, outre le MEDEF local, de nouer un partenariat avec la mission locale.

Ces derniers s'engagent donc à présenter chaque mois 30 profils de moins de 26 ans au MEDEF. Ce dernier fait des pré-sélections et organise des rencontres thématiques par branche de métier avec les entreprises concernées.

Ce dispositif débouche une fois sur deux sur un contrat.

Les bénéficiaires engendrés sont de deux ordres : quantitatif et qualitatif. Après les 40 embauches initiales, ce sont **140** jeunes qui ont trouvé un emploi en CDI avec des réelles perspectives d'évolution. Aussi, il serait souhaitable de démultiplier l'expérience en s'appuyant sur ce qui en fait la réussite : réactivité et implication de toutes les parties prenantes et politique de proximité.

PROGRAMME B-A-BA

Au-delà de l'opération « un Emploi dans ma Ville », l'Oréal a décidé qu'il en allait de sa responsabilité citoyenne de former les prestataires qui travaillent pour lui. En effet, le groupe l'Oréal s'étant considérablement recentré sur son cœur de métier, il a externalisé un grand nombre de professions : accueil, restauration, nettoyage... Aussi, lors des appels d'offres, l'Oréal a inclus une clause de mieux disant social, en direction des personnels nettoyeurs, souvent illettrés.

L'entreprise retenue l'a été notamment en vertu de l'installation du programme de formation « B-A-BA », d'apprentissage de l'écrit à destination des employés, sanctionné *in fine* par un diplôme certifié. Cette démarche doit également se lire de façon dynamique : les premières personnes ayant trouvé un premier poste via ce programme ont déjà connu des évolutions de carrières.

4. Adecco Groupe France, étendre l'insertion au travail temporaire

Constat :

Il existe une **porosité naturelle entre l'intérim et l'insertion** : publics accueillis, métiers en tensions et encadrement supérieur des travailleurs. De plus, il existe une certaine **souplesse culturelle** dans le secteur du travail temporaire, et en particulier chez Adecco Groupe France, vis à vis du CV et autres modalités d'entretiens, à même de rassurer des personnes en insertion ne disposant pas des « codes classiques du travail ». Pourtant, l'insertion n'a pas été d'emblée concernée par les dispositifs d'interim. Il a fallu attendre 1993, soit 7 ans après la création des entreprises d'insertion, pour que l'intérim intègre les dispositifs d'insertion sous la forme des entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI).

Solution :

Adecco Groupe France a donc choisi de permettre à ses employés de monter, en devenant gérants, des ETTI. **L'accompagnement social est renforcé** par rapport aux agences d'intérim classiques, mais on reste dans la mission de base, à savoir une **fourniture immédiate de main-d'œuvre**. Aussi, il s'agit principalement de redonner confiance en dédramatisant le retour au travail et vérifier à ce que d'emblée, la prestation soit valorisée (avec une paye à la semaine par exemple, voire à la journée).

Les ETTI interviennent sur les mêmes secteurs que l'intérim classique, mais avec une qualification de la mission locale ou de l'ANPE. **L'accompagnement est direct et permet, dans 50% des cas, une insertion durable.**

L'ETTI standard représente 50 équivalents temps plein (ETP) en permanence, soit 250 personnes passant par la structure dans l'année.

Perspectives d'avenir :

L'outil ETTI a fait ses preuves et Adecco Groupe France en a désormais ouvert 40. Le rythme de croissance devrait être beaucoup plus soutenu dans les années à venir, puisque les acteurs de terrain se sont approprié cette structure. L'objectif de **doubler le nombre d'ETTI en quelques années** paraît un objectif raisonnable.

Attention : une carte de France marque un maillage encore fortement inégal et Adecco Groupe France n'est pas dans une logique de prédation, mais bien de péréquation. La priorité est donc à ouvrir des ETTI dans les zones d'emploi en tension et les zones désertées plutôt que là où d'autres enseignes se sont implantées.

5. Avenance / Elior : formation en amont de l'embauche de travailleurs reconnus handicapés.

Constat :

Plus que l'embauche de travailleurs handicapés, le grave problème auquel se retrouvent confrontées les entreprises (surtout celles de plus de 20 salariés et donc soumises à l'obligation d'emploi) est celui de l'embauche de personnes handicapées qualifiées. Avenance évolue en effet sur un secteur en tension avec des besoins d'embauche continus.

L'entreprise a pris la décision de recruter 15 travailleurs handicapés sur le périmètre Ile-de-France et pour les enseignes Avenance entreprises, LRP et Arpège.

La première étape fut la **sélection d'un organisme de formation** compétent pour ces publics, la SAGEFORM. Cet organisme est en effet spécialisé dans la formation et le placement en entreprise de demandeurs d'emploi peu qualifiés et/ou relevant d'une situation de handicap et ayant déjà collaboré sur de la formation dans le groupe Elior. **La spécificité des publics nécessite une culture commune.**

La suite logique était la **définition du métier cible**, à savoir agent de restauration.

La troisième étape est l'**identification du dispositif de formation à mobiliser : l'action préparatoire au recrutement (APR)**. Il s'agissait de construire les contenus et le calendrier puis d'impliquer la ligne RH opérationnelle. Les sites éligibles à la contribution AGEFIPH et les tuteurs ont ensuite été identifiés.

Un référent a ensuite été identifié par enseigne. L'implication des équipes de proximité était en effet primordiale pour la réussite de l'opération.

S'en suivit l'**organisation de trois réunions d'information collective de pré-recrutement**. Les candidatures sont proposées par l'ANPE, le dispositif CAP Emploi (spécialisé handicap) et le tissu associatif local.

La méthodologie retenue suit les points suivants :

- Présentation du projet lors des réunions d'information collective avec l'Agefiph, le Pôle Emploi, l'organisme de formation et l'entreprise (co-animation)
- Sélection des stagiaires (entretien + tests) et pré-positionnement sur site d'accueil (selon le lieu de résidence)
- Entretien de validation avec le RRH sur le futur site d'affectation en présence des tuteurs
- Visite médicale de la médecine du travail afin de valider la compatibilité du poste avec la nature du handicap.
- **Recrutement de 15 stagiaires bénéficiant d'une RQTH**

Le tout prévoyait **9 items de connaissances** théoriques pour un total de 308 heures, ainsi que **deux stages de quinze jours**, soit 140 heures de travail.

Ces stages débouchent sur une **validation des acquis de la formation** par une mise en situation pratique. Un **carnet de liaison** entre le tuteur, le candidat et le responsable pédagogique de la formation permet de suivre le candidat lors de la période pratique sur restaurant.

Enfin, la mise en place d'une **commission de suivi** à l'issue du premier stage est nécessaire à la mise en œuvre d'actions d'ajustement du dispositif.

Les **conditions de réussite** pour l'entreprise et le stagiaire sont un recrutement exigeant basé sur le volontarisme du candidat, une réelle proximité de l'organisme de formation dans le traitement « social » du public, une communication auprès des sites d'accueil en amont, des tuteurs volontaires et enfin un accompagnement de proximité par la ligne RH.

TROISIEME PARTIE : MANIFESTE A L'ATTENTION DES POUVOIRS PUBLICS

Les entreprises osent l'insertion !

Propositions déposées par le groupe de travail auprès des pouvoirs publics afin de promouvoir et d'encourager les échanges entre entreprises classiques et structures d'insertion par l'activité économique.

Les propositions suivantes sont issues des échanges et des réflexions ayant animé les membres du groupe de travail et les experts de l'insertion. Toutes ces pistes s'inscrivent dans une logique de fluidification des échanges humains et économiques, entre les entreprises et le secteur de l'IAE. Les responsables d'entreprises seront moteurs dans ces réformes et prendront des engagements à haut niveau, conscients que seule l'exemplarité autorise les changements d'ampleur.

Toutefois, le cadre réglementaire actuel demeure trop contraignant pour permettre l'essor d'envergure dont l'IAE a besoin. Aussi, les acteurs de ce groupe de travail donnent au débat public ces propositions pragmatiques, avec la forte espérance que les décideurs publics s'en empareront très rapidement. En effet, les entreprises aujourd'hui ont pris conscience de cette nécessité de travailler avec les acteurs de l'insertion.

Or, la situation d'aujourd'hui est bloquée par un paradoxe : les entreprises souhaitent s'impliquer, les acteurs de l'insertion ont fait leur mutation sur ces nouveaux partenariats, mais sont bloqués dans leur développement par frilosité des pouvoirs publics.

1. Permettre la mise à disposition de main d'œuvre d'entreprises d'insertion aux entreprises

Constat :

Afin d'augmenter les chances de retour à l'emploi des personnes suivies par une entreprise d'insertion, un placement en entreprise ordinaire pour contribuer, sur site, à son activité, peut être bénéfique à condition de maintenir l'accompagnement et de permettre le retour en entreprise d'insertion si nécessaire sans que cela soit vécu comme un échec. Toutes les structures ayant des taux de sorties très significatifs se servent de cette « porosité » avec le milieu ordinaire.

Propositions :

1. Encourager les mises à disposition à but non lucratif en milieu ordinaire de personnes en contrat d'insertion ;
2. Prendre en compte le temps passé en entreprise ordinaire pour prolonger d'autant l'agrément de deux ans et permettre la poursuite du parcours d'insertion.

2. Accorder une attention particulière aux séniors en parcours d'insertion

Constat :

Des personnes accueillies en parcours d'insertion sont parfois à un âge rendant encore plus difficile leur retour à un emploi en milieu ordinaire. Ce d'autant qu'un éloignement prolongé du marché de l'emploi rend extrêmement improbable un retour en milieu ordinaire. Alors qu'elles ne sont pas encore arrivées à l'âge de la retraite, certaines d'entre elles se retrouvent en très grande difficulté à l'issue de leur contrat limité à deux ans. Or, en prolongeant leur présence en entreprise d'insertion, elles pourraient maintenir leur activité, poursuivre leur réinsertion sociale et préparer leur retraite dans de meilleures conditions.

Propositions :

1. Permettre la prolongation jusqu'à cinq ans des contrats d'insertion des seniors en fin de carrière déjà en parcours d'insertion pour ne pas imposer un retour compromis en milieu ordinaire ;
2. Sur le modèle de l'Agefiph et suite aux nouvelles obligations d'emploi des seniors, avec les fonds qui seront constitués par les pénalités versées par les entreprises qui n'ont pas encore engagé de politique d'emploi des séniors, contribuer au financement des structures accueillant des seniors en parcours d'insertion.

3. Expérimenter et faciliter la combinaison entreprise adaptée / entreprise d'insertion

Constat :

Comme d'autres publics fragilisés sur le marché de l'emploi, les personnes handicapées peuvent également être bénéficiaires des politiques d'insertion et accueillies dans les structures d'insertion.

C'est également la mission des entreprises adaptées, mais qui n'ont pas les mêmes contraintes : l'accueil en entreprise d'insertion ne peut aller au-delà de deux ans tandis que l'entreprise adaptée peut poursuivre son contrat sans limitation de durée (ce qui les conduit, entre autres, à retenir leurs meilleurs éléments sans chercher systématiquement à faciliter leur passage en entreprise ordinaire). La loi du 11 février 2005 sur le handicap a, de fait, renforcé encore les exigences économiques pesant sur les entreprises adaptées, compliquant encore la sortie vers le milieu ordinaire.

D'autre part, le recours par les entreprises au secteur protégé est pris en compte dans le cadre de leur obligation d'emploi de travailleurs handicapés (AGEFIPH), ce qui n'est pas le cas des entreprises d'insertion qui poursuivent pourtant le même objectif. Les entreprises font donc appel en priorité au secteur protégé et cette concurrence entre les deux secteurs se fait au détriment des entreprises d'insertion, alors que leurs outils sont complémentaires.

Propositions :

1. Accompagner une expérimentation de combinaison entreprise d'insertion / entreprise adaptée pour lever les éventuels freins juridiques et financiers et promouvoir cette possibilité en cas de réussite ;
2. Envisager un dispositif incitatif pour que les entreprises recourent davantage aux entreprises d'insertion au même titre que le secteur protégé.

Autres orientations générales

Constat :

Le soutien et la participation des entreprises aux politiques d'insertion des publics éloignés de l'emploi doivent être encouragés et leurs efforts reconnus et valorisés, dans une démarche de partenariat avec les pouvoirs publics dans le cadre de leur politique de l'emploi.

Propositions :

1. Favoriser le soutien direct des entreprises aux structures d'insertion (par le mécénat ou autres mesures incitatives), par exemple pour financer des prestations d'accompagnement en complément de ce qui est prévu dans ces structures ou en fin de parcours d'insertion, ou pour contribuer directement aux projets portés par les entreprises d'insertion par le mécénat de compétences
2. Soutenir financièrement les recrutements par les entreprises en CDI de personnes à l'issue de leur parcours d'insertion, selon un système progressif (première partie de l'aide versée à la signature du CDI, l'autre un an plus tard) pour éviter tout effet d'aubaine et garantir un retour durable à l'emploi
3. Ouvrir le 1% logement aux prestataires de l'insertion du choix des entreprises contributrices
4. Sur le modèle de la clause sociale prévue pour les marchés publics, encourager l'étude et le développement d'un dispositif similaire pour les entreprises privées

Conclusion

Pour ces cinq points, il s'agit de décroquer les limites actuelles du système en remettant l'imagination au pouvoir et en refusant le catastrophisme avec cette phrase empruntée à Mark Twain : « *des innocents ignoraient que la chose était impossible. Alors, ils l'ont fait* ». A bons et déterminés entendeurs...

CONCLUSION GENERALE

Au terme des auditions des différents experts de l'IAE et des entreprises ayant engagé des actions en faveur de l'insertion, la question de l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi semble s'imposer comme une facette nouvelle de la thématique de la diversité.

Ces différents témoignages d'experts et de professionnels ont permis à la commission d'identifier les leviers sur lesquels les pouvoirs publics pouvaient agir pour inciter les entreprises à œuvrer en faveur de l'insertion. Parallèlement à ces propositions, les expériences de certaines entreprises adhérentes, restituées sous forme de « bonnes pratiques » visent à donner un cadre de référence pratique destiné à aider les entreprises dans leurs propres pratiques d'insertion. Même si elles concernent de grandes entreprises pionnières et adhérentes de l'AFMD, ces pratiques invitent toutes les entreprises, et ce, indépendamment de leur taille ou de leur secteur d'activité, à agir en faveur de l'insertion des publics éloignés de l'emploi.

Au terme des travaux de la commission et au regard de ses différentes productions, les objectifs initialement fixés semblent atteints. Pourtant, de nombreux chantiers sont encore à venir. L'évolution du cadre institutionnel de l'IAE dans le sens d'une meilleure inclusion de l'entreprise classique ne se fera que progressivement et mérite, à cet égard, l'attention de tous les acteurs, et des entreprises en premier lieu. Les « bonnes pratiques » peuvent également être enrichies par des retours d'expériences nouveaux et différents. Mais surtout, le développement d'éléments de connaissance théorique sous l'angle spécifique des problématiques managériales constitue un axe majeur de l'agenda des prochains travaux en matière d'insertion des publics éloignés de l'emploi.