

VERS L'EMPLOI, MAIS PAS TOUT SEUL

*Guide de l'accompagnement vers et dans l'emploi
à l'usage de tous les acteurs
de l'accompagnement social et professionnel*

Ce guide a été co-écrit par les employeurs, les syndicats et les associations.





VERS L'EMPLOI, MAIS PAS TOUT SEUL

*Guide de l'accompagnement vers et dans l'emploi
à l'usage de tous les acteurs
de l'accompagnement social et professionnel*

LES AUTEURS DU GUIDE

Organisations syndicales et patronales



www.cfdt.fr



www.cfecgc.org



www.cftc.fr



www.cgt.fr



www.unsa.org



www.cgpme.fr



www.fnsea.fr



www.medef.com



www.upa.fr

ALERTE

Les associations du collectif Alerte



www.acepp.asso.fr



www.anpaa.asso.fr



www.assfam.org



www.amicaledunid.org



www.cimade.org



adni.net/ccsc



www.clara.asso.fr



www.droitsdurgence.org



www.emmaus-france.org



www.famillesrurales.org



www.coorace.org



Fédération des Associations
et des Acteurs
pour la Promotion
et l'Insertion par
le Logement

www.fapil.net



www.fep.asso.fr



www.equipes-saint-vincent.com



www.habitat-humanisme.org



www.fnars.org



www.fnasat.asso.fr



www.pact-arim.org



www.vacancesetfamilles.asso.fr



www.fondation-abbé-pierre.fr



www.armeedusalut.fr



www.fsju.org



www.france-terre-asile.org



www.petitsfreres.asso.fr



www.ldh-france.org



www.medecinsdumonde.org



www.atd-quartmonde.asso.fr



www.secours-catholique.org



www.ssvp.fr



www.snc.asso.fr



www.unhaj.org



www.unafo.org



www.admr.org



www.unaf.fr



www.uniopss.asso.fr



www.apf.asso.fr

Ce guide a été labellisé en 2010 par le ministère des Solidarités et de la Cohésion sociale au titre des actions menées dans le cadre de l'Année européenne de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.



Il a reçu le soutien financier de plusieurs fondations :

Fondation Chèque Déjeuner



www.fondationgroupecheqdej.com

Fondation A2I (Agir pour l'insertion dans l'industrie)



www.fonds-a2i.fr

Fondation de France



www.fondationdefrance.org

Guide réalisé par le groupe de travail
composé de :

Bruno René-Bazin
Patrick Boulte
Bruno Groues
Claude Hintzy
Jessica Holc

Sylvie Karsenty
Bertrand Moine
Sophie Quentin
Jacques Rastoul
Chantal Richard

SOMMAIRE

INTRODUCTION	7
---------------------	----------

LES FICHES PRATIQUES	9
-----------------------------	----------

→ **Fiches Enjeux**

1. Sécuriser les parcours	10
2. La parole des personnes accompagnées	11

→ **Fiches Pratiques**

3. Conditions pour de bonnes pratiques	12
4. L'action partenariale	13
5. Recruter et accompagner autrement	14

→ **Fiches Acteurs**

6. Implication des organisations syndicales	15
7. Implication des chefs d'entreprise	16
8. Implication des associations	17
9. Implication des structures d'insertion par l'activité économique	18
10. Implication des travailleurs sociaux	19
11. Implication des tuteurs et des référents	20
12. Les acteurs territoriaux	21

→ **Fiches Outils**

13. Dispositifs particuliers d'accompagnement	22
14. Formation professionnelle, handicaps... accès aux droits	23
15. Autres formes d'accompagnement vers l'emploi	24

LE GUIDE	25
-----------------	-----------

ENJEUX

→ Qui sont les personnes à accompagner?	26
→ Définitions et fondamentaux	28

PRATIQUES

→ Principes pour de bonnes pratiques	31
→ Les bonnes pratiques observées	33
→ L'action partenariale pour l'insertion et l'emploi	35
→ Des exemples, des expériences	38

ACTEURS

→ La parole et le point de vue des personnes accompagnées	46
→ Implication des organisations syndicales et des représentants du personnel	50
→ Implication des chefs d'entreprise et de l'encadrement	54
→ Implication des associations	58
→ Implication des structures de l'insertion par l'activité économique	61
→ Implication des travailleurs sociaux	64
→ Implication des tuteurs et des référents	67
→ Acteurs territoriaux de l'insertion et de l'emploi	71

OUTILS

→ Recruter et accompagner autrement	79
→ Des dispositifs particuliers d'accompagnement	82
→ Autres formes d'accompagnement vers l'emploi	86
→ L'accès à la formation professionnelle	88
→ Les personnes en situation de handicap	91

ANNEXES

→ Les sites utiles	93
→ Lexique	94
→ Bibliographie	95

INTRODUCTION

Ce guide, avec ses fiches pratiques, traite de l'accompagnement des personnes vers et dans l'emploi. Il est produit conjointement par le collectif Alerte, composé de 36 associations nationales de lutte contre l'exclusion, réunies par l'Uniopss (Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux), par les organisations syndicales CFDT, CGT, Unsa, CFTC, CFE-CGC et par les organisations patronales Medef, CGPME, UPA et FNSEA.

Il s'adresse aux professionnels et aux bénévoles associatifs, aux chefs d'entreprise, aux employeurs privés et publics, aux directeurs des ressources humaines, à l'encadrement, aux représentants syndicaux, aux tuteurs et aux salariés, aux conseillers du service public de l'emploi et de ses partenaires, aux personnes sans emploi et/ou en situation d'exclusion, aux décideurs publics.

Ce guide a plusieurs objectifs :

- Souligner l'utilité de l'accompagnement.
- Améliorer la connaissance et l'offre d'accompagnement pour réussir les parcours d'insertion professionnelle vers et dans l'emploi.
- Donner des repères de bonnes pratiques et des conditions de réussite de l'accompagnement.
- Donner envie à un plus grand nombre d'acteurs de participer au travail d'accompagnement.
- Susciter de nouvelles coopérations entre le monde de l'insertion et le monde de l'entreprise.

Le cloisonnement des acteurs, la méconnaissance de leurs interventions et la faible confrontation des pratiques, notamment celle de l'accueil et de l'accompagnement des personnes, demeurent un obstacle à la réussite de l'insertion socioprofessionnelle.

La publication de ce guide commun sur les sites internet des associations et des organisations signataires contribue au décroisonnement et favorise de nouvelles coopérations.

FRUIT DE SIX ANS DE PARTENARIAT

Les échanges entre associations et partenaires sociaux ont démarré en 2004 par l'instauration d'un dialogue qui se poursuit depuis, entre trois types d'acteurs : le collectif Alerte, des organisations syndicales de salariés et d'employeurs. En 2005, pour mettre en œuvre un rapport du Conseil économique et social¹, ces acteurs ont organisé un rassemblement. Celui-ci s'est conclu par la signature d'un engagement à se concerter dans la durée sur les questions touchant à l'exclusion pour « agir sur les racines de la misère et des inégalités dans tous les domaines ».

En 2007, ces partenaires ont adopté un texte commun sur « l'accès des personnes en situation de précarité à un emploi permettant de vivre dignement ». Ce texte a été versé

à titre de contribution au Grenelle de l'insertion.

À la suite de leurs échanges sur les pratiques de chacun, et dans le prolongement du Grenelle, en 2010, les organisations signataires ont décidé d'essayer de constituer une culture commune de l'accompagnement, en prenant en compte aussi bien les besoins des personnes que ceux des employeurs, et d'écrire un guide sur l'accompagnement social et professionnel vers et dans l'emploi.

Dans le cadre de « 2010 : Année européenne de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale », les responsables de ce dialogue sont convenus de donner une visibilité et un débouché pratique à leurs observations. Ce guide commun a obtenu la labellisation de l'Année européenne 2010.

1 / « L'accès de tous aux droits de tous, par la mobilisation de tous ». Rapport et avis du CES de Didier Robert – Juin 2003.



LES FICHES PRATIQUES

VERS L'EMPLOI, MAIS PAS TOUT SEUL

*Guide de l'accompagnement vers et dans l'emploi
à l'usage de tous les acteurs
de l'accompagnement social et professionnel*

→ SÉCURISER LES PARCOURS

L'accompagnement pour l'accès à l'emploi et dans l'emploi réduit l'exclusion et favorise la sécurisation des parcours personnels. Facteur essentiel de prévention pour les personnes fragilisées, il limite les ruptures prématurées du contrat de travail, dommageables pour le salarié tout autant que pour l'employeur.

Accompagner, c'est se joindre à quelqu'un, être en confiance...

Viser l'autonomie de la personne

Qui sont les personnes accompagnées ?

Du jeune qui recherche son premier emploi à la personne dite senior, les personnes accompagnées sont diverses, et leurs difficultés singulières. Certaines, fragiles ou fragilisées par une expérience pénible, ont besoin d'un accompagnement pour surmonter le stress de la recherche d'un emploi. D'autres, au contraire, sont très combatives mais manquent de réseau. D'autres, enfin, ont décroché un emploi, mais manquent d'un soutien pour réussir leur intégration...

**Pour en savoir plus :
Guide pages 26-30.**

Quelles sont les facettes de l'accompagnement ?

- L'accompagnement vers et dans l'emploi comporte plusieurs dimensions et des droits qui y sont souvent liés. Citons : le transport, la qualification, l'orientation vers l'emploi, la formation professionnelle, la santé, le logement, l'aide et le conseil juridique, la culture.
- L'accompagnement vers et dans l'emploi a besoin d'être personnalisé. Il met en jeu un ensemble d'acteurs : l'employeur, le service public de l'emploi, les structures d'insertion, les associations et les collectivités territoriales.

De quoi dépend l'accompagnement ?

- Les formes, les contenus et les modalités d'accompagnement vers et dans l'emploi sont multiples. Ils varient selon :
 - le statut de l'accompagnement : prescrit ou choisi ;
 - la situation des personnes : demandeurs d'emploi de courte ou de longue durée, personnes en reprise d'emploi, en emploi d'insertion, créateurs d'entreprise ;
 - leurs besoins et leurs attentes : problématiques logement, santé, surendettement, recherche d'un emploi ou d'une formation, besoin de décrypter le marché du travail, d'effectuer un bilan professionnel, d'élaborer et de valider un projet, de connaître leurs droits, d'être soutenues moralement ;
 - la place et la pratique des accompagnateurs : entourage, collègues de travail, bénévoles, travailleurs sociaux, conseillers professionnels, tuteurs, représentants du personnel, services ressources humaines, encadrement ;
 - le type d'accompagnement : individuel ou collectif ;
 - le degré de coordination des différents acteurs (partenaires sociaux, entreprises, services sociaux, SPE, associations).

→ LA PAROLE DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES

Elles n'ont pas forcément choisi d'être accompagnées. L'accompagnement est bien vécu quand il repose sur la confiance réciproque. Pas assistées, mais bien accueillies, ces personnes ont besoin d'être considérées comme des interlocuteurs et des salariés à part entière.

Des accompagnants motivés

Des chefs d'entreprise et des accompagnateurs témoignent : « M'occuper de l'accompagnement, c'est participer à la création d'emploi. » « Pouvoir travailler, c'est pouvoir participer à ce monde et exercer ses talents. » « Le GEIQ s'occupe du volet social de l'accompagnement nécessaire du salarié. Nous pouvons alors nous concentrer sur la transmission des savoir-faire. » « Le contrat de professionnalisation m'a permis de prendre Laetitia dans mon entreprise pour lui apprendre un métier en voie de disparition. »

Pour en savoir plus :
Guide pages 46-48.

Quel est leur intérêt et leur perception ?

- « L'accompagnement, c'est surtout un soutien, ça te redonne confiance. Quand t'as pas travaillé depuis longtemps, tu te demandes comment ça va être et tu te dis : "Ne fais pas ci, ne fais pas ça." »
- « On se sent plus protégé d'être accompagné, on est moins intimidé devant un patron. »
- « L'accompagnement, c'est ne pas assister, mais aider et soutenir. Cela permet de se dire qu'il y a du monde derrière, je ne suis pas seul. Un regard attentif, je trouve cela vraiment bien. »
- « À Pôle emploi, on trie, on filtre les demandeurs d'emploi, avec parfois des avis et des conseils contradictoires. »
- « À cause des rencontres régulières par le Plan pour l'insertion et l'emploi (PLIE), d'un suivi permanent, d'une confiance totale, c'est très personnalisé : on se dit tout. »

Comment on est perçu ?

- « Avec les collègues de travail, je ressens un paternalisme affectueux, j'ai envie de changer de service. »
- « S'il n'y avait pas eu un volontarisme de la direction, je crois pas que nos encadrants auraient joué le jeu. »
- « Tant qu'il y a pas de différends avec les collègues, ça se passe bien, mais le jour où ça m'est arrivé, on m'a vite considérée comme une gamine de la cité avec mon contrat aidé. »
- « On doit faire des efforts, s'adapter, mais c'est aussi aux collègues de faire un travail d'adaptation, car eux sont dans une situation plus confortable. »

→ CONDITIONS POUR DE BONNES PRATIQUES

Intégrer les atouts des personnes en insertion pour augmenter leur employabilité, savoir les écouter et les faire participer, développer des méthodes de recrutement et d'accompagnement adaptées sont des leviers essentiels. L'insertion socio-professionnelle doit conjuguer l'intérêt de la personne et celui de l'entreprise.

Savoir écouter et faire

participer la personne accompagnée en respectant ses atouts, ses talents, ses motivations, ses choix, mais aussi ses difficultés.

Des pièges à éviter :

par exemple, penser et décider à la place de la personne, « plaquer » un projet sur elle ; conclure un contrat en listant seulement les obligations de la personne accompagnée et en omettant de signifier les engagements de l'autre partie (notamment employeur, Pôle emploi, référent) ; ému par la situation matérielle de la personne, estimer que le plus urgent est de lui trouver un emploi... alors que ses priorités peuvent être ailleurs.

Pour en savoir plus :
Guide pages 31-342.

Quels sont les leviers à mettre en œuvre ?

- Intégrer hors ou dans l'emploi une phase d'accueil, d'écoute et de suivi de la personne inscrite dans un parcours d'insertion.
- Développer une politique et des méthodes de recrutement appropriées qui évitent la discrimination.
- Faire de l'accompagnement un engagement défini et partagé par l'accompagnant et la personne.
- Connaître et utiliser les instruments concourant à la qualité de l'accompagnement comme le tutorat, le bilan de compétences, la validation des acquis de l'expérience, le contrat unique d'insertion, le contrat de professionnalisation.
- Faire connaître aux entreprises les professionnels du monde social et faire découvrir les réalités du monde de l'entreprise aux travailleurs sociaux.
- Offrir aux personnes dans l'emploi, qui en auraient besoin, un accompagnement social pris en charge par des professionnels extérieurs à l'entreprise qui sera informée.

→ L'ACTION PARTENARIALE

La méconnaissance des différents acteurs qui interviennent pour faciliter l'accès à l'emploi demeure un obstacle à la réussite des parcours d'insertion. Malgré leur efficacité, les partenariats et les coopérations sont encore trop limités.

Des bonnes pratiques pour multiplier des partenariats économiques et solidaires

Les clauses sociales des marchés publics.
La coproduction et la collaboration avec des entreprises de sous-traitance d'insertion.
Les politiques d'achat ouvertes aux productions et activités issues de l'insertion.
L'orientation d'une partie de l'épargne salariale vers des projets à caractère solidaire.

S'appuyer sur d'autres facteurs favorables au partenariat : la mise en route de réseaux de relations au plan territorial et professionnel, le repérage de compétences associatives, syndicales et patronales, le détachement de salariés d'entreprise, le mécénat de compétences, les fondations d'entreprise...

Pour en savoir plus :
Guide pages 35-37.

Pourquoi agir avec des partenaires pour l'insertion et l'emploi ?

Répondre à des enjeux sociaux et économiques

Le développement de l'emploi et l'insertion de personnes en difficulté et/ou peu ou pas qualifiées sont des enjeux sociaux, économiques et de cohésion sociale.

Accroître l'efficacité de l'insertion et du marché de l'emploi

L'entreprise, les organisations syndicales et les associations ont besoin de coopérer plus étroitement avec le service public de l'emploi pour faciliter l'accès et le maintien dans l'emploi, pour le plus grand nombre d'individus.

Comment agir ensemble ?

- Se connaître pour sortir des idées reçues sur chacun et établir un climat de compréhension mutuelle.
- Mieux appréhender les intérêts et la complémentarité de chacun, sur les terrains économiques et sociaux.
- Concevoir un accompagnement interne et externe à l'entreprise.
- Choisir avec quel type d'entreprises, de partenaires, il est utile de travailler en fonction du contexte local.
- Créer des parcours professionnels entre des structures d'insertion par l'activité économique et des entreprises classiques.

→ RECRUTER ET ACCOMPAGNER AUTREMENT

Recruter sans CV : c'est possible.

Recruter sans discriminer : c'est faisable.

Recruter sans tenir compte d'un diplôme : ça existe.

Accompagner, accueillir, pour réussir l'intégration : c'est souhaitable.

Qu'est-ce qu'une habilité ?

Ce sont des caractéristiques qu'un individu

a développées au cours de sa vie sociale, familiale ou professionnelle. Pôle emploi en dénombre 17, couramment recherchées par les entreprises, parmi lesquelles :

- comprendre et respecter des consignes ;
- travailler sous tension ;
- travailler en équipe ;
- agir dans une relation de service ;
- etc.

La philosophie de la méthode IOD

Cette expérience montre qu'il est possible de réduire la sélectivité des recrutements, qui exclut toujours les mêmes, de limiter le recours aux contrats précaires et de promouvoir des pratiques d'intégration efficaces.

Pour en savoir plus :
Guide pages 79-81.

Comment recruter sans discriminer ?

Plusieurs méthodes de recrutement spécifiques existent, celles qui suivent ont fait leurs preuves.

La méthode de recrutement par simulation

Proposée par Pôle emploi, cette méthode vise à élargir la recherche de candidats, en privilégiant le repérage des habilités nécessaires au poste de travail. Elle ne tient pas compte des critères habituels de recrutement que sont l'expérience professionnelle et le diplôme. Les candidats passent les exercices pratiques sous forme de simulation de situations de travail.

La méthode IOD (Information sur l'offre et la demande)

Cette méthode, mise en œuvre par l'association Transfer, propose à l'entreprise un service d'accompagnement socio-professionnel privilégiant l'emploi durable, le CDI et le temps complet. Le premier entretien préparant l'accès à l'emploi s'effectue sur le poste de travail avec l'encadrement et les futurs collègues de travail. L'accompagnement socioprofessionnel se poursuit après l'embauche du salarié : c'est souvent essentiel pour une intégration réussie.

→ IMPLICATION DES ORGANISATIONS SYNDICALES

L'accueil et l'accompagnement dans une équipe de travail favorisent la socialisation et l'intégration des demandeurs d'emploi. L'implication des organisations syndicales et des représentants du personnel constitue souvent un facteur de réussite.

Les salariés jouent un rôle essentiel. Ce sont eux les premiers concernés par l'accueil, l'acceptation et l'intégration du nouvel embauché...

Un exemple :
À l'hôpital du Havre, 83 % des 153 personnes sous contrat d'accompagnement à l'emploi ont été embauchées définitivement. Le suivi de ces salariés par des représentants du personnel et des tuteurs, ainsi qu'un dialogue social régulier pour leur formation, l'obtention de leur passage de 20 à 35 heures ont facilité leur intégration. Des résultats positifs ont lieu dans de nombreuses entreprises, lorsque les partenaires sociaux coopèrent pour la réussite de l'insertion professionnelle.

Pour en savoir plus :
Guide pages 50-53.

Pourquoi les organisations syndicales et les représentants du personnel doivent s'impliquer ?

Dans l'entreprise, la branche et le territoire

Impliquer les organisations syndicales et les représentants du personnel sur le lieu de travail, c'est accroître la réussite de l'insertion professionnelle en matière de méthode et de politique de recrutement, d'accueil et d'accompagnement vers et dans l'emploi.

Comment participer à la mise en œuvre de la politique d'insertion ?

Dans l'entreprise

- Sensibiliser et associer les salariés, les adhérents, l'encadrement, l'employeur à l'accueil et à l'intégration, en leur expliquant que tout le monde est gagnant.
- Éviter de stigmatiser les personnes en insertion ou en contrat aidé.
- Informer le nouvel embauché de ses droits et de ses devoirs.
- Être attentif, dans le cadre du dialogue social, aux questions relatives aux tuteurs, contrats d'insertion et de professionnalisation, politique de recrutement, d'accueil et d'accompagnement.

Hors de l'entreprise

- Être attentif, dans le cadre des négociations de branche, à la mise en œuvre de politiques d'insertion professionnelle.
- Participer aux initiatives et aux lieux de concertation territoriale pour l'emploi et l'insertion.
- Susciter des partenariats avec le secteur de l'insertion, dans la branche et/ou le territoire.

→ IMPLICATION DES CHEFS D'ENTREPRISE

Acteurs majeurs de l'insertion professionnelle, les entreprises mènent de nombreuses actions d'accompagnement. Cet engagement répond autant aux besoins de main-d'œuvre dans certains secteurs qu'à la volonté et à la conviction personnelles des dirigeants. Jouer le jeu de l'accompagnement, c'est préparer au mieux notre économie à affronter les défis de demain.

Entreprises, n'hésitez pas à développer un réseau de partenaires publics ou associatifs pour accroître votre ancrage sur le territoire.

«**Mode d'emploi**», créé par le Medef Rhône-Alpes, soutient les entreprises dans leurs problématiques de recrutement. Sa démarche permet d'aider les entreprises à définir ses besoins en compétences. C'est dans ce cadre qu'il propose aux entreprises des personnes en insertion.

Un témoignage de chef d'entreprise :

«Le groupement d'employeurs pour l'emploi, l'insertion et la qualification (GEIQ) s'occupe du volet social de l'accompagnement nécessaire du salarié. Nous pouvons alors nous concentrer sur la transmission des savoir-faire.»

Pour en savoir plus :
Guide pages 54-57.

Quels intérêts pour l'entreprise à s'engager dans l'insertion ?

- Répondre à ses enjeux de ressources humaines et contribuer à sa gestion prévisionnelle des compétences.
- Mieux gérer sa saisonnalité.
- Faciliter ses recrutements dans les métiers en tension.
- Développer son ancrage territorial et améliorer son image externe.

Comment faire ?

Avant le processus de recrutement

- Réaliser un état des lieux de ses futurs besoins en compétences.
- Ouvrir un dialogue social pour préparer une stratégie d'intégration réussie et un accompagnement adapté.
- Établir des partenariats pour créer une coopération fructueuse avec le monde associatif.

Pendant le recrutement

- S'ouvrir à de nouveaux viviers en recrutant avec d'autres méthodes sur les seules compétences et potentiel des personnes fragilisées dans l'accès à l'emploi.
- Recruter sur les seules compétences et potentiel.

Après le recrutement

- Prévoir un accueil et un accompagnement adaptés pour réussir l'intégration.
- Instaurer une culture de l'évaluation spécifique.

→ IMPLICATION DES ASSOCIATIONS

Bénévoles et salariés agissent pour l'insertion...

Emmaüs, le Secours catholique, les Restos du cœur... du social à l'économique.

Complémentaires de leurs actions sociales, de nombreuses associations de lutte contre l'exclusion ont favorisé l'insertion par l'activité économique. Elles resocialisent les personnes et facilitent ainsi leur retour à l'emploi. En partenariat avec des entreprises classiques ou des particuliers, elles ont créé des activités multiples : travaux de jardinage, peinture, ménage, collecte, tri et recyclage de vêtements et d'équipements électriques ou électroniques...

ATD Quart Monde à Noisy-le-Grand a créé le premier chantier et atelier d'insertion « Travailler et apprendre ensemble ». Cette entreprise conviviale et productive repose sur la capacité des individus à organiser autrement le travail par l'auto-apprentissage et l'expression collective.

Pour en savoir plus :
Guide pages 58-6 **56-58**.

De longue date, le secteur associatif s'est investi, sous diverses formes, dans l'aide aux demandeurs d'emploi. En raison de la diversité de leurs objets et de leurs pratiques, toutes les associations n'appliquent pas les mêmes principes en matière d'accompagnement vers et dans l'emploi.

Quels sont les points communs du travail associatif ?

- Il est réalisé par des bénévoles et des salariés (motivés par le projet associatif).
- C'est une relation de personne à personne et non de personne à institution.
- Il est conduit en fonction des seuls besoins et attentes de la personne accompagnée.
- Il peut s'agir de personnes en emploi ou sans emploi, de tout âge, niveau de qualification, type de difficultés rencontrées ; la seule condition étant que la personne ait le désir de travailler.

Quelles sont leurs démarches ?

- Apporter une aide globale (santé, logement, relations familiales, alphabétisation, etc.).
- Comprendre toutes les étapes de la recherche d'emploi et se familiariser avec les droits des demandeurs d'emploi.
- Connaître les parcours spécifiques.

Formaliser ou non son engagement

Dans certaines associations, la réalisation du projet défini avec la personne accompagnée peut passer par la formalisation d'un engagement (contrat, accord, convention, etc.), révisable à chacune des étapes repérées ensemble. Il s'agit d'un engagement moral réciproque, parfois formalisé par écrit.

Construire des partenariats, dont le concours s'avère utile dans le parcours d'insertion (entreprises, service public de l'emploi, SIAE).

→ IMPLICATION DES STRUCTURES D'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

Les Structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) accueillent des personnes qui rencontrent des difficultés pour accéder à l'emploi ordinaire, resocialisent des individus à partir d'une activité sociale et professionnelle, et les accompagnent progressivement vers l'emploi. Elles commercialisent des biens, des services et développent de nouvelles filières d'emploi dans le secteur de l'environnement.

Les différentes structures

- les ateliers et chantiers d'insertion (ACI) ;
- les associations intermédiaires (AI) ;
- les entreprises d'insertion (EI) ;
- les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) ;
- les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) ;
- les régies de quartier.

72 % des personnes qui sont passées par un GEIQ retrouvent un emploi stable et restent fidèles à l'entreprise qui a su leur offrir une seconde chance.

Pour en savoir plus :
Guide pages 61-63.

Comment les Structures d'insertion par l'activité économique parviennent-elles à sortir des personnes de l'exclusion ?

Des mises en situation de travail

- Les pratiques d'accompagnement socio-professionnel dans une SIAE reposent généralement sur l'accueil et le repérage des potentialités de la personne. Elles passent par une phase d'écoute et d'exploration de diagnostic, puis par l'élaboration conjointe d'un projet professionnel et d'un parcours.
- L'accompagnement peut comporter un bilan de compétences et des acquis professionnels. Il met aussi l'accent sur les comportements et les règles collectives de la vie professionnelle. Il intègre enfin des actions de formation et/ou de requalification, la mise en œuvre de parcours de validation des acquis de l'expérience, une aide à la recherche d'emploi.

Un accompagnement professionnel et social

L'accompagnement professionnel est combiné avec un accompagnement social, réalisé au sein de la structure d'insertion et/ou en partenariat avec d'autres organismes. Celui-ci vise à résoudre les problèmes de logement, de surendettement, de santé, de mobilité géographique, etc. Il a aussi pour objet de créer ou de recréer des liens sociaux.

→ IMPLICATION DES TRAVAILLEURS SOCIAUX

Face aux personnes en difficulté, les travailleurs sociaux ont une approche globale dont l'insertion professionnelle est un volet. Ils orientent les usagers vers des organismes spécialisés. Certains services sociaux suscitent ou favorisent la création de structures d'insertion.

Quatre familles de métiers

Le conseil et assistance :

- assistant social ;
- l'éducation auprès d'enfants, jeunes, adultes, personnes handicapées ou inadaptées ;
- l'animation de centres ou d'équipes en vue de l'insertion sociale et culturelle ;
- l'aide à domicile.

Un exemple

L'association nationale Transfer forme les travailleurs sociaux à l'accompagnement socio-professionnel vers et dans l'emploi, en partenariat avec des conseils généraux.

Pour en savoir plus :
Guide pages 64-66.

Comment les travailleurs sociaux accompagnent-ils les personnes en difficulté ?

- L'accompagnement, qu'il soit assorti ou non d'une prestation (RSA, par exemple), fait l'objet d'un contrat coconstruit avec l'usager.
- Pour mener à bien cet accompagnement, le travailleur social se fait aider par toute personne ou institution pouvant concourir à la réussite du projet d'insertion.
- Cet accompagnement vers l'emploi se réalise sous forme d'actions centrées sur la personne, soit au travers d'entretiens, soit dans le cadre de groupes d'usagers rencontrant les mêmes difficultés.

Quels leviers d'action pour les travailleurs sociaux ?

- Sur chaque territoire d'action sociale, les travailleurs sociaux sont en capacité de produire du développement local de l'emploi, passant par la création de structures intermédiaires de l'économie sociale. Les services dédiés aux personnes handicapées savent prendre des initiatives facilitant les entrées progressives dans l'emploi.
- Les travailleurs sociaux ont un rôle majeur à jouer pour que les dispositifs locaux d'insertion soient vivants et productifs.

→ IMPLICATION DES TUTEURS ET DES RÉFÉRENTS

Tuteur, référent, mentor... Les dénominations et les fonctions d'accompagnement personnel ou professionnel dans l'emploi n'ont cessé de se multiplier. Il en existe deux types bien différents : l'un étant assuré par une personne extérieure à l'entreprise, l'autre par un salarié de l'entreprise. Une même personne peut bénéficier de ces deux types d'accompagnement.

Des témoignages

Un artisan :

« Accompagner, c'est le quotidien d'un chef de petite entreprise artisanale, même sur des problèmes sociaux. On travaille sur le savoir-faire et le savoir-être des personnes. Je m'appuie sur le potentiel et la volonté des salariés pour les former et les garder. »

Un accompagnateur du Réseau Entreprendre :

« M'occuper de l'accompagnement, c'est participer à la création d'emploi... Pouvoir travailler c'est pouvoir participer à ce monde et exercer ses talents. »

Une salariée référente à la mairie du Havre :

« On est satisfait quand a pu s'établir une confiance réciproque... Encore plus, quand les salariés sont fiers de ce qu'apporte de neuf le nouveau salarié avec des personnes âgées. »

Pour en savoir plus :
Guide pages 67-70.

Quelles missions pour le tuteur ?

- Apprendre et transmettre.
- Orienter et aider les personnes dans leurs démarches.
- Donner confiance et stimuler.

Quels mots clés pour les tuteurs et les référents ?

Accompagner, écouter, informer, orienter, motiver, rassurer, créer des passerelles, témoigner, évaluer.

Quelles attitudes ?

- Maintenir le contact.
- Être compréhensif.
- Développer des relations de confiance.
- Soutenir la personne.
- Favoriser une vision réaliste et professionnelle de la situation.

Quelles sont les bonnes pratiques ?

Dans l'entreprise

- Le tuteur doit être volontaire et reconnu par l'encadrement et par le groupe de salariés.
- La personne tutorée doit pouvoir situer son travail par rapport à ses collègues et aux autres activités de l'entreprise.

Hors de l'entreprise

- L'accompagnateur, le référent, s'engagent à établir un premier contact et à entretenir cette relation.
- Développer des relations de confiance et favoriser une vision réaliste de la situation.
- Respecter la confidentialité.

→ LES ACTEURS TERRITORIAUX

De multiples organismes interviennent dans le champ de l'accompagnement, vers, voire dans l'emploi. Certains sont publics ou semi-publics, d'autres sont associatifs, d'autres encore sont privés comme les sous-traitants de Pôle emploi. Leurs activités et leurs publics diffèrent.

Des exemples

Le PLIE de Fourmies

Trélon a mis en œuvre un contrat de suivi tripartite (bénéficiaire-entreprise-référent) formalisant des étapes depuis la prise de contact avec l'entreprise jusqu'à l'intégration définitive du nouveau salarié. Il propose également à l'entreprise une formulation de la procédure d'accueil et la formation du tuteur.

www.ville-emploi.asso.fr

Arc-en-ciel : accueil en relais pour des horaires de travail atypiques.

La ville de Nancy assure un système de garde d'enfant(s) à domicile assurant le relais avant l'ouverture ou après la fermeture des crèches, écoles et garderies.

Ce service est assuré par des étudiants en filière sanitaire et sociale, employés par le CCAS.

www.nancy.fr

www.unccas.org

Quels sont les principaux acteurs ?

- Pôle emploi, les missions locales et les permanences accueil orientation pour les jeunes.
- Les plans locaux pour l'insertion et l'emploi.
- Les maisons de l'emploi.
- Cap emploi pour l'insertion des personnes handicapées.
- L'Afpa (Association nationale pour la formation professionnelle des adultes).
- L'Apec (Association pour l'emploi des cadres).
- Les CCAS (Centres communaux d'action sociale).
- Les conseils généraux et autres collectivités territoriales.
- Les CAF (Caisses d'allocations familiales).

Quelle est l'implication de Pôle emploi ?

- Placé au centre du service public de l'emploi, Pôle emploi s'adresse à la fois aux demandeurs d'emploi, indemnisés ou non, et aux employeurs.
- Pôle emploi assure un suivi régulier et personnalisé des demandeurs d'emploi, une aide à la recherche d'emploi, à l'orientation professionnelle, à la formation. Il réalise notamment des évaluations pour le recrutement en milieu de travail, des analyses des postes de travail, un repérage des besoins en compétences des entreprises.
- Pôle emploi est un acteur local inscrit dans les politiques d'emploi et d'insertion d'un territoire avec ses partenaires et ses prestataires.

Pour en savoir plus :
Guide pages 71-78.

→ DES DISPOSITIFS PARTICULIERS D'ACCOMPAGNEMENT

Revenu de solidarité active (RSA), Contrat unique d'insertion (CUI), Contrat d'insertion dans la vie sociale (Civis), Contrat de professionnalisation, Convention de reclassement personnalisé (CRP)... tous prévoient un accompagnement vers et/ou dans l'emploi selon la situation des personnes.

Quels sont les autres dispositifs concernés ?

Parmi les autres dispositifs, il existe : le contrat d'autonomie pour les jeunes de quartiers prioritaires, le contrat de transition professionnelle, le contrat d'accompagnement-formation...

À savoir, la CRP se poursuit

L'accompagnement prévu pour le retour à l'emploi dans le cadre de la CRP peut se poursuivre au cours des six mois suivant le reclassement dans un emploi.

Pour une insertion réussie, faisons respecter les clauses d'accompagnement des dispositifs.

Pour en savoir plus :
Guide pages 82-86.

Le RSA pour l'accès à l'emploi

Un référent unique est désigné par le conseil général pour l'accompagnement professionnel ou social. Il accompagne tout au long de la démarche de recherche d'emploi la personne en RSA socle.

Le CUI, un référent et un tuteur

Un référent est désigné dans une convention tripartite entre le service public de l'emploi, l'employeur et le salarié en complément du contrat de travail. Il est chargé de l'accompagnement de la personne dans son parcours d'insertion. L'employeur doit désigner un tuteur au salarié.

Le Civis pour les jeunes

Ce dispositif d'accompagnement pour les jeunes, qui n'est pas un contrat de travail, prévoit un référent chargé d'accompagner dans le cadre d'actions d'orientation, de qualification ou d'acquisition d'expérience professionnelle.

Le Contrat de professionnalisation

Ce contrat de travail, en alternance, destiné aux jeunes sans qualification, comporte des actions d'accompagnement, des formations, avec un objectif de professionnalisation.

→ FORMATION PROFESSIONNELLE HANDICAPS... ACCÈS AUX DROITS

Alsace : du handicap mental à l'emploi ordinaire

À partir d'un accompagnement adapté et d'un partenariat continu avec des entreprises, des associations, représentant des personnes handicapées mentales et leurs familles, réussissent l'intégration dans l'emploi ordinaire. En Alsace, l'association Lea a permis à 15 personnes souffrant d'un handicap mental ou sensoriel de passer d'un emploi en entreprise adaptée à une entreprise classique, sur des postes de travail existants.
www.association-lea.com et www.unapei.org

Illettrisme, analphabétisme, handicap linguistique...

des millions de travailleurs et de sans-emploi sont concernés. Des accompagnateurs bénévoles ou salariés sont impliqués. Formateurs, travailleurs sociaux, écrivains publics... sont mobilisés au sein d'associations et d'organismes contre ces formes de discrimination ou exclusion dans et vers l'emploi
www.anlci.gouv.fr

Pour en savoir plus :
Guide pages 91-92.

Personnes en situation de handicap, personnes ayant besoin d'accéder à une formation, étrangers maîtrisant mal le français, créateurs d'entreprise... Autant de situations qui nécessitent parfois un accompagnement spécifique vers ou dans l'emploi.

Faciliter l'accès à la formation professionnelle

De nombreuses personnes ont besoin d'informations, de conseils et de soutien pour trouver et financer la formation susceptible de les conduire à l'emploi.

Situations de handicap

L'accompagnement des personnes nécessite de dépasser des idées reçues sur les situations de handicap. Il combine le recours aux ressources et méthodologies de droit commun. Il mobilise également des outils spécifiques, tant sur les questions d'accès que de maintien dans l'emploi.

Personnes d'origine étrangère

Les demandeurs d'emploi ou salariés d'origine étrangère maîtrisant encore peu le français ont besoin d'un accompagnement particulier. L'interprétariat et la traduction mis en œuvre par des associations spécialisées sont de bons appuis.

Création ou reprise d'entreprise

Créer ou reprendre une entreprise, quel que soit son statut juridique, suppose également un accompagnement pour construire son projet et assurer sa viabilité.

→ AUTRES FORMES D'ACCOMPAGNEMENT VERS L'EMPLOI

L'accompagnement, qu'il soit effectué par les organismes publics, privés ou associatifs, prend diverses formes. L'accompagnement individuel peut aussi être réalisé par binôme d'accompagnateurs ou par un parrain. Il existe également des approches collectives comme les ateliers ou les groupes de parole, qui permettent aux demandeurs d'emploi de sortir de leur isolement.

Cap vers l'entreprise

est un dispositif expérimental de Pôle emploi, instauré en 2007, avec des opérateurs privés de placement. Avec un accompagnement plus personnalisé, intensif et des moyens adéquats, il a produit de bons résultats. Cet accompagnement renforcé est généralisé pour les chômeurs de longue durée.

Un enseignement

Le face-à-face accompagnateur-personne accompagnée n'est pas toujours optimal : pour la personne accompagnée, qu'il met dans une situation de dépendance, comme pour l'accompagnateur, mis en position paternaliste et captif.

*Pour en savoir plus :
Guide pages 86-87.*

Le parrainage

Le parrain fait bénéficier le demandeur d'emploi de sa compétence, de son réseau personnel et professionnel. Il cherche à déclencher et/ou consolider l'expérience professionnelle de son filleul en utilisant toutes les formes d'emplois existantes, tout en visant l'emploi durable. Le parrainage peut être assuré par des bénévoles en lien avec une structure associative ou une entreprise. Plusieurs réseaux de parrainage existent.

L'accompagnement en binôme

Deux accompagnateurs apportent des regards, des expériences, des réseaux différents. En outre, ils se stimulent mutuellement dans leur mission et peuvent se relayer pour assurer la continuité de l'accompagnement.

Les approches collectives

L'approche collective est l'occasion pour les demandeurs d'emploi de sortir de leur isolement, d'échanger, et de s'entraider. La recherche collective d'emploi est menée au sein du service public de l'emploi, dans des associations de demandeurs d'emploi et auprès des organisations syndicales.



LE GUIDE

VERS L'EMPLOI, MAIS PAS TOUT SEUL

*Guide de l'accompagnement vers et dans l'emploi
à l'usage de tous les acteurs
de l'accompagnement social et professionnel*

ENJEUX

→ QUI SONT LES PERSONNES À ACCOMPAGNER ?

Du jeune qui recherche son premier emploi à la personne dite «senior», les personnes accompagnées ont des parcours et des difficultés qui leur sont propres. Certaines, fragilisées par une expérience pénible, ont besoin d'un accompagnement pour surmonter le stress de la recherche d'un emploi. D'autres sont très combatives mais manquent de réseau. D'autres, enfin, bien qu'ayant décroché un emploi, manquent d'un soutien pour réussir leur intégration.

La volonté d'éviter un enfermement des personnes en fonction de leur statut social et administratif a été l'une des avancées du Grenelle de l'insertion. C'est en partant de la situation particulière de chacun qu'un accompagnement personnalisé peut être proposé.

Une typologie des personnes accompagnées

Voici, brossée à grands traits, une typologie des situations caractéristiques des personnes sans emploi et en emploi :

- personnes intrinsèquement fragiles ou fragilisées par de précédentes expériences professionnelles, dont les compétences, à défaut des comportements, sont en adéquation avec le marché de l'emploi, mais qui ne peuvent assumer seules le stress d'une recherche ou qui ont besoin d'un emploi transitionnel. L'accompagnement constitue un soutien indispensable, y compris pour recourir efficacement au Service public de l'emploi (SPE) ;
- personnes énergiques et combatives, mais dépourvues de réseau et connaissant mal les institutions. C'est souvent le cas d'immigrés récents. Ils ont parfois du mal à faire reconnaître les compétences qu'ils ont acquises dans leur milieu d'origine et à faire respecter par le SPE leur choix d'orientation professionnelle, même quand ils acceptent un déclassement. L'accompagnement ne peut se limiter aux aspects strictement professionnels, mais doit aborder les difficultés sociales associées à l'absence ou à la précarité de l'emploi ;

– personnes ayant un handicap, reconnu ou non, passager ou durable. La majorité d'entre elles, en situation de handicap, peuvent accéder à l'emploi ordinaire. Des mesures d'accompagnement sont souvent nécessaires et les réponses existent. Cependant l'accompagnement peut recouvrir des formes diverses. La reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé peut s'avérer indispensable ;.

– personnes ayant des compétences, mais directement confrontées à la pénurie d'emploi et à des discriminations. C'est, bien sûr, le cas des personnes considérées comme « âgées » par le marché du travail. Elles ont acquis des compétences professionnelles, mais toutes n'ont plus le niveau élevé de combativité requis dans de telles situations. Souvent, un emploi aidé ou des missions aléatoires, avec recours éventuel à une société de portage, sont leurs seules solutions ;

– personnes, même jeunes, mal orientées ou ayant suivi une mauvaise formation initiale, devant se reconvertir ou acquérir de nouvelles compétences et qui se trouvent confrontées aux difficultés ordinaires des demandeurs d'emploi pour accéder à la formation ;

– personnes socialement, professionnellement, psychologiquement très démunies, pour lesquelles une expérience en entreprise d'insertion peut être très utile ;

– personnes découvrant pour la première fois l'univers de l'entreprise et du travail, peu ou pas qualifiées, embauchées en contrat de travail classique, en contrat aidé d'insertion, en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage, qui ne peuvent s'insérer durablement et se qualifier sans un accueil, un accompagnement et une organisation du travail adaptés ;

– personnes exerçant un emploi depuis des années, touchées par la déqualification ou l'illettrisme du fait de l'évolution des processus de travail, ayant peu ou n'ayant pas eu accès à des formations professionnelles au cours de leur parcours professionnel ;

– personnes en emploi, engagées dans un processus d'insertion et/ou d'accès à la qualification dans le cadre d'un contrat de professionnalisation ou d'un contrat aidé d'insertion.

→ DÉFINITIONS ET FONDAMENTAUX

L'accompagnement pour l'accès à l'emploi et dans l'emploi réduit l'exclusion et favorise la sécurisation des parcours personnels. Ses formes et ses modalités sont multiples. Tous les acteurs s'accordent sur la nécessité de proposer des accompagnements personnalisés.

Facteur essentiel de prévention pour les personnes fragilisées, l'accompagnement pour l'accès à l'emploi et dans l'emploi réduit l'exclusion et favorise la sécurisation des parcours personnels. Il limite les ruptures prématurées du contrat de travail, dommageables pour le salarié tout autant que pour l'employeur. Telles sont, en résumé, les recommandations communes des partenaires sociaux et du collectif Alerte du 13 décembre 2007.

Des définitions de l'accompagnement

- « Se joindre à quelqu'un pour aller où il va en même temps que lui, aller de compagnie avec. Voir : conduire, escorter, guider » ou « Jouer avec quelqu'un la partie qui soutient sa mélodie : accompagner un violoncelliste au piano. » *Le Petit Robert*, tome I, 1990.
- « C'est aller quelque part avec quelqu'un, c'est faire un bout de chemin ensemble et être en confiance, comme par exemple un guitariste qui accompagne un chanteur... Chacun a son rôle dans une relation égalitaire. » *Le Croisement des savoirs : quand le quart monde et les professionnels se forment ensemble*, Éditions ATD Quart-monde, 2000.
- « Être à côté de quelqu'un [...], s'adapter à une personne en difficulté, aller à son rythme, la comprendre dans ses idées, dans ses réalités, dans ses projets, dans sa culture. » Solidarités nouvelles face au chômage.

L'accompagnement vers et dans l'emploi comprend un ensemble d'acteurs : l'entreprise, le service public de l'emploi, les structures d'insertion et les associations.

Les accords interprofessionnels et les lois, notamment sur la formation professionnelle, sur la diversité, sur la modernisation du marché du travail, l'égalité hommes-femmes, sur l'insertion des personnes en situation de handicap et sur l'assurance chômage, comportent tous des objectifs d'accompagnement des demandeurs d'emploi et des salariés. C'est aussi le cas des conclusions du Grenelle de l'insertion et de la loi RSA qui en découle.

Une multiplicité de pratiques

Aujourd'hui, les formes, les contenus et les modalités d'accompagnement vers et dans l'emploi sont multiples. Ils varient selon :

- le statut de l'accompagnement : prescrit ou choisi ;
- la situation des personnes accompagnées : demandeurs d'emploi de courte ou de longue durée, personnes en reprise d'emploi, en emploi d'insertion, créateurs d'entreprise, personnes isolées dans leur recherche d'emploi ;
- les besoins et les attentes des personnes accompagnées : problématiques logement, santé, surendettement, recherche d'un emploi ou d'une formation, besoin de décrypter le marché du travail, d'effectuer un bilan professionnel, d'élaborer et de valider un projet, de connaître ses droits, d'être soutenu moralement pour briser la solitude, d'établir des priorités, de restaurer l'estime de soi, de reprendre confiance en l'autre ;
- la place et la pratique des accompagnateurs : entourage, collègues de travail, bénévoles, travailleurs sociaux, conseillers professionnels, tuteurs, représentants du personnel, services ressources humaines, encadrement ;
- le type d'accompagnement : individuel ou collectif ;
- le degré de coordination des différents acteurs (partenaires sociaux, entreprises, services sociaux, SPE, associations).

Finalités et fondamentaux

Dans tous les cas, l'ensemble des acteurs socio-économiques engagés dans l'accès de tous vers et dans l'emploi s'accordent sur la nécessité de proposer des accompagnements personnalisés. Sur ce point, on peut relever la difficulté d'articuler des parcours définis par les politiques publiques (pour l'accompagnement vers l'emploi) avec la personnalisation qu'implique l'accompagnement².

Autre point fondamental sur lequel s'accordent l'ensemble des acteurs : l'objectif d'autonomie de la personne accompagnée. Cet aspect peut sembler parfois paradoxal, dans le cas des demandeurs d'emploi qui doivent à la fois :

- être autonomes, l'autonomie étant l'objectif du travail d'accompagnement ;
- respecter les prescriptions des conseillers et se conformer aux règles du dispositif de contrôle.

2 / *Prestations et services d'accompagnement des demandeurs d'emploi. Comparaisons internationales : Suède, Pays-Bas, Royaume-Uni.* Centre d'études de l'emploi, 2007. Dans cette étude, comme dans d'autres, le terme d'accompagnement est utilisé au sens large et recouvre également le parcours administratif que doit suivre le demandeur d'emploi.

Toutefois, cette complexité apparente peut être dépassée grâce à l'explicitation mutuelle des enjeux de l'accompagnement proposé et à la clarification des positions et des attentes respectives des accompagnants et des personnes accompagnées. Ainsi, une forme de contrat, même informel, se met en place et permet, en tenant compte de la capacité ou du potentiel des personnes, de poser les bases d'un parcours de construction ou de reconstruction où chacun s'engage³. Parce qu'ils sont porteurs de droits et d'obligations, la convention ou le contrat d'insertion, comme le contrat de travail, participent à la construction de la personne et au recouvrement de sa citoyenneté.

Compte tenu des enjeux actuels de l'accompagnement social et professionnel vers et dans l'emploi, sur le plan économique, humain ou de la cohésion sociale, il est souhaitable que toutes les contributions soient perçues comme complémentaires. Plus l'action d'accompagnement de l'ensemble des acteurs est articulée et coordonnée sur un territoire, plus les accompagnements proposés pourront prendre en compte la personne dans sa globalité. À l'inverse, un manque de coordination dessinera un paysage fragmenté, source d'une moindre efficacité.

DES CHAMPS LIÉS À L'ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement vers et dans l'emploi comporte plusieurs dimensions et des droits qui y sont souvent liés. Citons : le transport, la qualification, la formation professionnelle, la santé, le logement, l'aide et le conseil juridique, la culture, etc.

L'orientation vers l'emploi est un autre volet. Il s'agit notamment du choix d'un emploi, du choix d'une formation, du reclassement professionnel. La mise en œuvre d'une action ou d'une prestation peut servir de levier.

Qu'il s'agisse de la mise en jeu de l'assurance chômage, de la formation professionnelle, de la lutte contre l'illettrisme, des actions d'intégration/insertion vers et dans l'emploi (parcours, tutorat, en contrat de travail classique, d'insertion, de professionnalisation ou d'apprentissage), de compensation des inégalités (pauvreté, handicap), d'actions sociales et culturelles (prévention des risques professionnels, médecine du travail, comité d'entreprise).

³/Extrait de la feuille de route du Grenelle de l'insertion : « Construire un équilibre des droits et des devoirs, effectif et adapté aux caractéristiques de la personne ; l'inscrire principalement dans un cadre professionnel. »

PRATIQUES

→ PRINCIPES POUR DE BONNES PRATIQUES

Un certain nombre de principes guident les démarches d'accompagnement. La confrontation des actions et la coordination des différents acteurs de l'insertion sont essentielles au développement de bonnes pratiques.

Principes

- Favoriser l'accès à l'emploi des personnes en difficulté d'insertion : s'engager en faveur de l'insertion sociale et professionnelle en conjuguant à la fois l'intérêt de la personne et celui de l'entreprise ; parvenir avec la personne à poser un diagnostic partagé qui la prépare à l'insertion.
- Intégrer tous les atouts de la personne : ses potentialités, ses talents, ses envies et ses motivations sans nier ses difficultés.
- Engager toutes les parties prenantes pour augmenter l'employabilité des personnes ; organiser une coopération entre le monde associatif, le monde de l'IAE (Insertion par l'activité économique) et le monde de l'entreprise, notamment en échangeant les compétences et les savoir-faire.
- Développer une politique et des méthodes de recrutement appropriées : mettre en œuvre une politique d'embauche sans discrimination et des méthodes de recrutement spécifiques et adaptées pour les personnes en insertion ; ouvrir l'accès à emploi de façon à promouvoir l'égalité des chances ; s'appuyer, si besoin, sur des partenariats (extérieurs à l'entreprise).
- Soutenir le développement des Structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) et les passerelles vers l'emploi ordinaire.
- Intégrer hors ou dans l'emploi une phase d'accueil, d'écoute et de suivi de la personne inscrite dans un parcours d'insertion : renforcer l'intégration des personnes en précarité dans leur environnement et dans l'entreprise.
- Faire de l'accompagnement un engagement défini et partagé par l'accompagnant et la personne. L'accompagnant développe des connaissances et un savoir-faire qui sont à utiliser avec équité et responsabilité pour parvenir à l'autonomie de la personne accompagnée.
- Favoriser les échanges et encourager la connaissance mutuelle des réalités du monde de l'entreprise et celles des intervenants sociaux. La

méconnaissance des réalités et des interventions dans et hors de l'entreprise sont des obstacles à l'efficacité des accompagnements dont l'évaluation des actions est fondamentale par et pour l'ensemble des acteurs (personnes bénéficiant de l'accompagnement, travailleurs sociaux, secteur public, IAE, entreprises, etc.). Temps, moyens, actions, ressources, résultats : des facteurs à mesurer qui permettront à chacun d'améliorer la performance.

SAVOIR ÉCOUTER ET FAIRE PARTICIPER

Les personnes concernées sont souvent dans un rapport d'infériorité. Sans emploi et confrontées à des difficultés sociales, elles sont plus vulnérables. Elles ont tendance à se déconsidérer et à perdre confiance en elles. Il est donc préférable de faire participer les personnes accompagnées à leur propre devenir et mieux identifier les priorités, apparentes ou pas, en leur évitant un parcours non adapté.

Écouter est un savoir faire : «Écouter, ce n'est pas poser ses propres expressions ni chercher l'accord de l'autre avec ses analyses et ses propositions. C'est chercher à entendre sans *a priori* ce que l'autre a du mal à dire et surtout lui faire prendre conscience de sa propre pensée⁴.» L'accompagnement peut consister en une série de projets ou concerner uniquement un aspect de la vie de la personne.

Ainsi dans les premières phrases d'accueil et d'écoute, l'accompagnateur doit :

- manifester du respect envers le projet et les choix de l'accompagné, même lorsqu'ils surprennent ;
- effectuer un travail sur lui-même, pour maîtriser son impatience, gérer ses incompréhensions quitte à s'appuyer sur son équipe ;
- faire en sorte que les personnes connaissent et adhèrent aux objectifs et aux missions contenues dans leur parcours d'insertion professionnelle. Cela suppose de :

- prendre du temps pour que les engagements pris entre l'accompagnant et l'accompagné soient bien mesurés et partagés ;
- écouter la personne pour bien prendre en compte son parcours, ses motivations et ses atouts ;
- Faire connaître ses droits à la personne ;
- instaurer dans l'expression et l'écoute un dialogue ouvert ;
- associer les personnes concernées à l'évolution et l'évaluation de leur projet.

4 / Bertrand Schwartz : Rapport sur l'écoute globale. www.innovationinsertion.hautetfort.com

→ LES BONNES PRATIQUES OBSERVÉES

La confrontation des pratiques et la coordination des différents acteurs de l'insertion sont essentielles au développement de bonnes pratiques.

Connaître les instruments concourant à la qualité de l'accompagnement

Différents outils sont à la disposition des acteurs et sont spécifiquement adaptés. Il est important de les utiliser et de les valoriser. Citons :

- le bilan de compétences ;
- les actions adaptées de formation, de type passeport orientation formation, la Validation des acquis de l'expérience (VAE), l'accès à la certification via les Certificats de qualification professionnelle (CQP), la Préparation opérationnelle à l'emploi (POE) ;
- le Contrat unique d'insertion (CUI), le contrat de professionnalisation.

Faire connaître, aux entreprises, les professionnels du monde social et faire découvrir les réalités du monde de l'entreprise aux travailleurs sociaux

Il s'agit pour cela de :

- s'appuyer sur des exemples pour changer les idées reçues de chaque partie ;
- intégrer dans cette démarche l'accompagnement social en entreprise, lorsqu'il existe ;
- susciter des passerelles vers l'emploi ordinaire pour des recrutements qui dépassent la compétence des entreprises. Le retour à l'emploi ne peut pas toujours se faire directement vers l'entreprise, compte tenu de ses contraintes et des difficultés des personnes concernées. Il est donc nécessaire de développer des passerelles vers l'emploi par les Structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), le Contrat unique d'insertion, le contrat de professionnalisation.

Offrir aux personnes dans l'emploi, qui en auraient besoin, un accompagnement social pris en charge par des professionnels extérieurs à l'entreprise et en informer l'entreprise

Par exemple, donner les coordonnées des services sociaux aux entreprises qui recrutent des personnes en situation de fragilité. Ces dernières pourraient être accompagnées dans leur emploi.

Prendre en compte l'insertion, l'immersion, la mise en situation dans l'emploi ou dans une activité sociale et économique comme facteurs favorisant le déroulement de l'accompagnement socioprofessionnel.

Désigner un tuteur et/ou un référent renforçant l'efficacité de l'accompagnement dans l'entreprise.

- **Au sein du SPE et/ou dans une association.** Il s'agit de : favoriser le choix et avoir des exigences ; développer des pratiques et des méthodes d'écoute ou d'observation ; instaurer un climat de confiance ; adapter le mode, la durée et le rythme de l'accompagnement à la situation de la personne.
- **Au sein d'une entreprise.** Il s'agit de : développer une culture de l'accueil, des pratiques et des méthodes d'écoute ou d'observation ; prévoir une phase de transmission et d'apprentissage ; désigner un référent/tuteur ; prévoir une intégration progressive.

LES PIÈGES À ÉVITER

Des travers peuvent exister dans la façon d'accompagner. Ainsi, il faut éviter de :

- penser et décider à la place de la personne, « plaquer » un projet sur elle ;
- ému par la situation matérielle de la personne, estimer que le plus urgent est de lui trouver un emploi... alors que ses priorités peuvent être ailleurs ;
- conditionner d'éventuelles aides matérielles à la réalisation d'un projet très précis à court terme ;
- répondre à la sollicitation d'institutions partenaires, et se lancer dans un dispositif sous la pression de l'urgence.

Bien souvent, la réalisation du projet défini avec la personne accompagnée

passer par l'élaboration d'un contrat, oral ou écrit. L'accompagnateur doit dans ce cas être vigilant sur l'engagement réciproque de chacun.

On doit éviter de :

- conclure un contrat en listant seulement les obligations de la personne accompagnée et en omettant de signifier les engagements de l'autre partie (notamment employeur, Pôle emploi, référent) ;
- conditionner systématiquement le bénéfice du droit à l'accompagnement, au respect de ses obligations ;
- employer abusivement le terme « devoir » dans la rédaction du contrat ;
- croire qu'un contrat sans discussion signifie que la personne est d'accord ;
- recourir à des contrats types.

→ L'ACTION PARTENARIALE POUR L'INSERTION ET L'EMPLOI

Le travail partenarial a démontré son efficacité dans l'insertion socio-professionnelle. Pour réussir, les différents acteurs ont intérêt à formaliser leur partenariat, à mieux se connaître et à commencer par une expérimentation.

Constat

La méconnaissance des différents acteurs qui interviennent pour faciliter l'accès à l'emploi d'une personne demeure un obstacle à la réussite des parcours d'insertion. En effet, les partenariats et coopérations sont encore trop limités dans notre pays.

Pourtant, de nombreuses expériences illustrent l'efficacité et la plus-value du travail partenarial pour la réussite de l'insertion socioprofessionnelle.

Principes

Faire reculer l'exclusion, rendre accessible l'emploi, quelles que soient les situations de chacun et de chacune, impliquent le plus souvent une coopération et des actions communes avec d'autres partenaires. Cette ambition est portée depuis longtemps par les auteurs de ce guide. Elle prend sa source dans de nombreuses réflexions et travaux antérieurs.

Associations, syndicats et employeurs sont tous légitimes à intervenir pour l'insertion professionnelle et l'accompagnement. Mais, pour être plus efficace, il est préférable d'agir ensemble ou de façon coordonnée.

Leviers d'action

Pas de bonne coopération sans :

- des rôles clairement définis ;
- une coresponsabilité en termes de résultats et de déroulement de l'action. Celle-ci se traduit par la formalisation par écrit du partenariat et par l'évaluation en commun des actions menées pendant et à l'issue de celles-ci, afin d'identifier les résultats obtenus et d'analyser les écarts, les facteurs de réussite ou d'échec.

Dans un climat de compréhension mutuelle, il est nécessaire de :

- se connaître pour sortir des idées reçues sur chacun.

Cette première phase peut passer par l'invitation à un séminaire local ou territorial permettant le dialogue et la découverte de chacun, ou par la visite de l'entreprise « classique », de la structure d'insertion ou de la mission locale. C'est sur le terrain que l'on découvre le mieux l'activité, le rôle et l'utilité de chacun.

Établir des relations de confiance.

Mieux appréhender les intérêts de chacun et la complémentarité de tous. Avant tout, il s'agit de se familiariser avec le monde de l'entreprise. Cela permet de repérer celles qui peuvent être plus intéressées que d'autres par l'insertion. À cet égard, il peut être pertinent de regarder au niveau régional quels sont les secteurs qui recrutent en s'appuyant sur les besoins formulés par les entreprises.

Il faut également prendre en compte la réalité des demandeurs d'emploi confrontés à des situations délicates. Les questions sociales peuvent être lourdes et plus légitimement traitées par un partenaire externe à l'entreprise. Celui-ci peut être plus à même de déceler les atouts, les talents et les motivations de l'individu. Il est aussi mieux placé pour régler les problèmes sociaux, mais aussi pour proposer la construction d'un accompagnement social et professionnel, externe et interne à l'entreprise.

Les préoccupations économiques ne doivent pas être oubliées. Le développement de l'emploi et l'insertion de personnes en difficulté et/ou peu ou pas qualifiées ne sont pas seulement pour notre pays des enjeux sociaux ; ce sont aussi des enjeux économiques. La diversité des recrutements des entreprises y contribue. Il en est de même des partenariats économiques avec des entreprises de sous-traitance d'insertion, mais également des politiques d'achat et de l'orientation d'une partie de l'épargne salariale vers des projets à caractère solidaire.

Intégrer à chaque fois trois types d'acteurs dans le partenariat :

- l'entreprise au sens large : l'employeur, l'encadrement, les salariés et les représentants syndicaux ;
- la structure d'insertion, l'association, le service public de l'emploi ;
- les personnes concernées.

Choisir avec quel type d'entreprise, de partenaire, il est utile de travailler.

On ne peut travailler avec tous. Selon les objectifs et les centres d'intérêt, en fonction de l'environnement local, on travaillera davantage avec telle

association ou structure d'insertion. La phase de découverte et de rencontre avec les acteurs locaux de l'insertion est donc importante pour construire un partenariat utile.

Créer des parcours professionnels avec les structures d'insertion par l'activité économique et les entreprises classiques pour avoir des futurs salariés connaissant le métier et son environnement, motivés car inscrits dans une dynamique d'évolution professionnelle.

Tester, expérimenter un partenariat pour le reproduire, une fois son utilité reconnue. Il faut oser innover pour tester d'autres approches et élaborer des argumentaires prouvant leur utilité. C'est par l'expérimentation que se sont généralisées dans notre pays de nouvelles formes d'insertion et d'accompagnement.

D'AUTRES FACTEURS FAVORABLES AU PARTENARIAT

L'activation de réseaux. De nombreux responsables syndicaux, patronaux et associatifs sont investis dans des mandats liés à l'emploi au plan territorial ou professionnel (Ceser, Copire, CCREFP, CDIAE, Pôle emploi, Conseil de développement, PLIE, Comité de bassin d'emploi). La connaissance des interlocuteurs facilite la naissance d'un travail partenarial.

Le repérage de compétences associatives, syndicales et patronales. À titre professionnel ou personnel, certains responsables sont investis au-delà du champ de leur entreprise. Ces personnes sont des

ressources pour engager un travail partenarial. Les retraités sont également un appui pour cette activité. Le détachement de salariés d'entreprise, dédiés à cette fonction partenariale à travers la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise ou le développement durable est une autre voie. C'est parfois le moyen pour qu'une politique effective soit conduite au sein d'une grande entreprise. Le mécénat d'entreprise est l'une des traductions du partenariat. Les fondations d'entreprise engagent souvent des actions dans ce sens.

→ DES EXEMPLES, DES EXPÉRIENCES

Tefal : des salariés relais luttent contre l'illettrisme

Dans le cadre de l'accord de GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) signé par le groupe SEB en 2007, la société Tefal a lancé en 2009 un dispositif de formation visant à qualifier ses opérateurs de production. L'entrée dans ce dispositif se fait sur la base du volontariat. L'un des modules concerne les savoirs de base (lecture, écriture, calcul). L'entreprise a formé des salariés relais, chargés de repérer et d'accompagner leurs collègues vers la formation. Ce sont des cadres, des membres d'organisations syndicales et des personnels du service médical et du service social qui se sont portés volontaires pour exercer cette mission.

Pour en savoir plus : www.mrie.org

ATD Noisy : ils travaillent et apprennent ensemble

Inventer une entreprise conviviale et productive avec des personnes qui ont été durablement exclues du marché du travail, c'est possible. ATD Quart Monde expérimente depuis cinquante ans à Noisy-le-Grand (93) un accès au travail et à la formation professionnelle. En 1978, l'association crée ainsi la première entreprise d'insertion Travailler et apprendre ensemble (TAE) avec 25 salariés. De la menuiserie, des travaux d'entretien des locaux au reconditionnement de matériel informatique, en partenariat avec de grandes entreprises, l'évolution de l'entreprise repose sur la capacité des individus à organiser autrement le travail. Les anciens apprennent aux nouveaux ; chacun est tour à tour formé et formateur. Les gestes d'entraide et de soutien sont quotidiens, y compris la polyvalence des tâches. Le rythme de travail de chacun est respecté. C'est l'équipe qui est responsable du travail et de sa qualité ; l'erreur individuelle n'est pas pénalisée. Ce climat de travail, d'expression collective et d'auto-apprentissage est source de confiance et de prise de responsabilité.

Pour en savoir plus : www.atd-quartmonde.asso.fr

Du Havre à Nantes : des contrats aidés bien accompagnés et reconnus

Dans plusieurs expériences menées par la CFDT, les contrats aidés d'insertion et de professionnalisation ont débouché, le plus souvent, sur un emploi durable ou une qualification. Qu'il s'agisse de l'hôpital et de la mairie du Havre, du conseil général de Loire-Atlantique, de Maubeuge Construction Automobile (MCA) ou de Sogea Nord-Ouest dans le BTP où

85 % des personnes sous contrat de professionnalisation ont été définitivement embauchées.

À chaque fois, un accueil et un accompagnement de qualité ont été assurés. À la mairie du Havre, les salariés en insertion ont bénéficié d'un tutorat adapté et d'un service de formation avec un référent servant de ressource libre à la personne en insertion. De plus, nombreux sont ceux qui ont pu exercer un travail d'utilité sociale et environnementale. À l'hôpital du Havre, 83 % des 153 personnes sous contrat d'accompagnement à l'emploi ont été embauchées définitivement. Au conseil général de Loire-Atlantique, les 150 jeunes issus de quartiers prioritaires, embauchés dans le cadre du dispositif « pacte junior » ont également réussi leur parcours vers l'emploi grâce à une implication et une concertation de tous les acteurs de l'entreprise sur l'accompagnement et la formation.

Pour en savoir plus : emploisecurisation@cfdt.fr

Alsace : du handicap mental à l'emploi ordinaire

À partir d'un accompagnement adapté et d'un partenariat continu avec des entreprises, des associations représentant des personnes handicapées mentales et leurs familles réussissent l'intégration dans l'emploi ordinaire. En Alsace, l'association Lea, qui n'a que cinq ans d'existence, s'appuie sur un réseau de 100 entreprises. Une vingtaine d'entreprises industrielles et de services se sont engagées. Premier résultat : 15 personnes, avec principalement un handicap mental, d'autres avec un handicap sensoriel, ont démontré qu'il était possible de passer d'un emploi en entreprise adaptée à une entreprise classique, sur des postes de travail existant.

L'accompagnement de l'association alsacienne est multiforme. Il s'appuie sur de la médiation dans l'entreprise, y compris avec les autres salariés, un aménagement du poste de travail qui part du potentiel et des atouts du salarié mis à disposition, une formation et une aide au tuteur de l'entreprise, un suivi régulier au sein de l'entreprise qui peut aller jusqu'à deux ans. Le parcours d'intégration d'un salarié peut s'effectuer dans plusieurs entreprises, avec un droit au retour à l'entreprise adaptée.

Pour en savoir plus www.association-lea.com et www.unapei.org

Maison de l'emploi Amont 78 : les salariés précaires accompagnés

Ouverte en 2010 à Poissy (78), la Plateforme Parcours en Seine aval (Pesa) a pour objectif de sécuriser les parcours des salariés en intérim et en CDD, en élevant leur niveau de qualification. Pilotée par la Maison de l'emploi Amont 78, elle est le fruit du dialogue social territorial, dans une région où l'emploi intérimaire est très présent, notamment dans l'automobile. Un

questionnaire envoyé à 500 intérimaires de cette activité a montré qu'ils avaient envie de changer de secteur (55 %), de se former (73 %) et d'être accompagnés (74 %). Confiée à un prestataire externe, la plateforme accompagne les salariés précaires, en les aidant à recenser leurs compétences et leurs envies. Elle les aide ensuite à construire et à valider un projet professionnel, en rencontrant, par exemple, des personnes exerçant le métier qui les intéresse. Le conseiller cherche la formation qui correspond au projet, prévoit si nécessaire des remises à niveau, aide la personne à préparer les tests d'entrée et trouve les financements. Sans oublier de soutenir le moral quand celui-ci flanche.

Pour en savoir plus : www.mde-amont78.fr

Conseil général de Meurthe-et-Moselle : l'insertion, une passerelle

« Faire de l'insertion une passerelle et non une situation durable, inscrire l'insertion comme un élément d'ensemble des politiques publiques départementales », tels sont quelques-uns des objectifs du conseil général de Meurthe-et-Moselle. Comme de nombreux départements, celui-ci cherche à favoriser l'accès à l'emploi. Une expérimentation : « Tremplin pour travailler en Meurthe-et-Moselle » mobilise des employeurs dans des actions d'accompagnement vers et dans l'emploi pour des allocataires de minima sociaux. Des « Vitrines de l'insertion » pour mutualiser et échanger les bonnes pratiques ont été organisées. Toujours avec les acteurs de l'insertion, des journées d'accueil et d'orientation permettent l'accès rapide aux droits des allocataires du RSA. L'accompagnement du conseil général a, comme priorité, l'accès à l'emploi digne et durable avec le « placement emploi » et des parcours socioprofessionnels conduits en binôme avec Pôle emploi. Les allocataires du RSA sont impliqués dans la mise en œuvre et l'évaluation des actions. L'ambition de tous les partenaires inscrits dans le Pacte territorial d'insertion (PTI) est d'offrir à tous des services de qualité.

Pour en savoir plus : www.cg54.fr et www.departement.org

Fresnes : une mission locale innovante

À partir de suivis individuels réguliers, mais aussi d'ateliers collectifs, la mission locale Bièvre-Val-de-Marne est implantée sur trois sites d'accueil. Elle travaille sur le savoir-être des jeunes, leur préqualification, la levée des freins sociaux et les accompagne dans leur recherche d'emploi et/ou de formation. Véritable « toile d'araignée », elle est une interface reconnue entre eux et les entreprises, les organismes de formation, les services sociaux. L'accueil, l'orientation et l'accompagnement s'adressent aux 16-25 ans et pas uniquement

à ceux qui ont des difficultés ou qui sont en marge de la société. La qualité de l'écoute et la compréhension sont primordiales pour les conseillers dans un cadre qui vise leur autonomie. Cette finalité implique que ces jeunes effectuent les démarches proposées. Avec plusieurs entreprises, la mission locale est parvenue à établir une relation de confiance qui repose sur la connaissance du poste proposé, une présélection adaptée et une bonne préparation des jeunes. Ceux-ci sont ainsi reçus plus facilement à un entretien d'embauche et sont plus crédibles aux yeux du recruteur.

Parmi d'autres innovations à signaler : un guichet unique avec une antenne de Pôle emploi, un Point information jeunesse (PIJ) et, dans le cadre du Fonds pour l'insertion professionnelle des jeunes, un appui au financement de formation est expérimenté.

L'approche globale intègre les enjeux de la santé, du logement, etc.

2 400 jeunes sont accueillis chaque année dans cette mission locale, dont 50 % nouveaux chaque année.

Pour en savoir plus : www.missionlocalebvm.fr et www.unml.info.fr

Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification : des sorties positives

Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) assurent un accès à l'emploi et à la qualification par un accompagnement à la fois social et professionnel. Principalement dans le cadre de contrats de professionnalisation, ils accueillent des personnes sans qualification et souvent en difficulté. La qualité des parcours d'accompagnement et d'intégration fait l'objet d'une labellisation annuelle à partir d'une charte et d'un comité national dont des partenaires sociaux sont membres. Avec une telle approche, les résultats sont là pour en témoigner : 82 % des contrats terminés débouchent sur une qualification ; 72 % de personnes retrouvent un emploi stable et restent fidèles à l'entreprise qui a su leur offrir une seconde chance. L'intégration d'un nouveau salarié ne se résume pas à la signature d'un contrat de travail. Il faut aussi pouvoir stabiliser l'embauche sur le long terme et parvenir à fidéliser la personne recrutée. Les GEIQ garantissent aux salariés le développement de leurs compétences, notamment par un tutorat et une formation adaptés. À travers ce parcours, les salariés développent un sentiment fort d'appartenance à l'entreprise qui les accueille.

Pour en savoir plus : www.geiq.net

Medef, CNEI, GEIQ engagés dans l'action partenariale

Il est essentiel de favoriser les passerelles les plus efficaces pour assurer le retour à l'emploi des personnes en insertion. Le CNCE-GEIQ, le CNEI et le Medef se mobilisent avec le soutien de l'État pour réconcilier les besoins de main-d'œuvre des entreprises avec les profils des personnes sans emploi. Le 4 mars 2009, ils ont signé l'accord pour l'accès à l'emploi des personnes en insertion pour développer l'offre d'insertion et favoriser la coopération entre entreprises classiques, groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ), entreprises d'insertion et de travail temporaire d'insertion (EI et Etti). Cet accord national permet d'articuler les besoins des entreprises de renforcer l'accompagnement et la qualification des personnes suivant un parcours d'insertion. Il prend aussi la forme d'un réseau de proximité : 148 Medef territoriaux, 85 fédérations professionnelles répartis sur l'ensemble du territoire participent aux actions d'insertion directement, au travers de GEIQ ou en coopération avec une EI ou Etti. Une illustration ? Le Medef Côte-d'Or a décidé en 2007 d'héberger l'union régionale des entreprises d'insertion Bourgogne au sein de la maison des entreprises à Dijon, afin de renforcer leur partenariat et de construire des réponses conjointes à des appels d'offres pour favoriser l'accès à l'emploi des personnes en insertion. *Pour en savoir plus : www.cnei.org ; www.geiq.net ; www.medef.com*

Adecco : de l'accompagnement social à l'insertion durable

Depuis 1993, le Groupe Adecco a développé un réseau de 43 Entreprises de travail temporaire d'insertion (Etti). L'objectif principal, c'est un accompagnement social renforcé permettant aux personnes accueillies de se (re) qualifier socialement et professionnellement par des missions de travail temporaire. Ces Etti travaillent avec un réseau de structures partenaires implantées territorialement – missions locales, PLIE, services sociaux, Pôle emploi – qui orientent des candidats qu'elles connaissent et pour lesquels l'intérim d'insertion semble être adapté à un moment précis de leur parcours. Elles mobilisent les outils de la formation continue, notamment de l'alternance pour construire des trajectoires positives et qualifiantes d'insertion. Il s'agit de redonner confiance en dédramatisant le retour au travail et de vérifier que, d'emblée, la prestation du salarié soit valorisée (avec une paye à la semaine par exemple, voire à la journée).

Adecco a implanté ces Etti dans les zones d'emploi en tension et les zones désertées. L'Etti, où l'accompagnement social est renforcé, est aussi un gage de sécurité pour l'entreprise cliente. Sa connaissance fine des compétences et des qualités de ses intérimaires garantit à ses clients un suivi des missions et un partenariat de qualité.

Ce réseau fait travailler tous les jours 1 600 personnes, soit 6 000 par an, dans plus de 2 000 entreprises clientes.

Pour en savoir plus : www.adeco.fr

Réseau Entreprendre et Adie : les créateurs d'entreprise accompagnés

Créer son entreprise est à bien des égards un parcours du combattant. D'autant plus lorsqu'on est en situation d'exclusion. C'est à cet enjeu que répondent par exemple l'Association pour le développement de l'initiative économique (Adie) et le Réseau Entreprendre. Ces structures aident les personnes exclues du marché du travail et du système bancaire à créer leur entreprise et donc leur propre emploi sur ce credo : financer mais surtout accompagner. Financer tout d'abord, parce que les chômeurs ou allocataires de minima sociaux n'ont pas accès au crédit bancaire. Accompagner ensuite, pour assurer la pérennité de l'entreprise. Ces structures aident ceux qui ont l'âme entrepreneuriale et lèvent les obstacles pour permettre une véritable liberté d'entreprendre.

L'Adie focalise son offre sur le microcrédit ainsi qu'une assurance pour démarrer l'activité en toute sécurité. Le Réseau Entreprendre se concentre lui sur des projets destinés à devenir des PME, c'est-à-dire les créations et reprises ayant au moins trois emplois lors du démarrage et 14 emplois d'ici à cinq ans. Depuis 1989, l'Adie a accordé 80 000 microcrédits, généré 75 000 emplois et 65 000 entreprises. Quant au Réseau Entreprendre, c'est 45 000 emplois créés ou sauvegardés depuis 1986 et 1 300 entreprises en cours d'accompagnement dont plus de 500 nouvelles par an. 86 % des entreprises accompagnées sont toujours en activité après trois années d'existence.

Pour en savoir plus : www.reseau-entreprendre.org ; www.adie.org

Service civique : l'accompagnement est l'une de leurs missions

Un grand nombre d'activités mises en œuvre par cette forme d'engagement à la citoyenneté comporte des missions d'accompagnement. Citons par exemple : l'accompagnement des personnes âgées à leur domicile, l'accompagnement des usagers dans leurs démarches administratives et à l'usage de l'informatique, l'accompagnement à la mobilité, l'accompagnement vers l'emploi solidaire, l'aide et l'accompagnement des adultes en situation de handicap, l'accompagnement de mise à niveau des connaissances contre l'illettrisme, des actions sociolinguistiques, mais aussi d'accès à la vie culturelle.

Le service civique concerne les 18-25 ans, qui sont encadrés et soutenus par des associations. Ce sont autant d'expériences utiles pour la cohésion sociale et l'intergénérationnel, pour les jeunes et leur future entrée sur le marché du travail.

Le service civique devait concerner 10 000 jeunes en 2010 (année de sa création) et 75 000 d'ici à cinq ans.

Pour en savoir plus : www.service-civique.gouv.fr

ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION D'ENTREPRISE

Créer ou reprendre une entreprise, que ce soit une entreprise classique, une association ou par le statut de micro-entreprise ou d'auto-entrepreneur, cela suppose également un accompagnement, pour construire son projet et assurer sa viabilité.

Des dispositifs publics prévoient un accompagnement. Pour les projets individuels, il s'agit principalement de Nacre (Nouvel accompagnement pour la création et la reprise d'entreprises). Cet accompagnement intervient jusqu'à trois ans après la création ou la reprise de l'entreprise. Il comprend : l'aide au montage du projet, la structuration financière et l'intermédiation bancaire, puis l'appui au démarrage et au développement. Il est assuré par des « opérateurs d'accompagnement conventionnés » (France Active, France Initiative, Boutiques de gestion, etc.). www.entreprises.minefi.gouv.fr/nacre

L'Accre (Aide aux chômeurs créateurs et repreneurs d'une entreprise) assure une exonération de cotisations sociales pendant un an pour les

demandeurs d'emploi indemnisés ou non, inscrits à Pôle emploi.

Il existe aussi des dispositifs privés ou semi-publics issus d'associations ou de fondations d'entreprises qui comprennent des accompagnements et/ou des prêts. Parmi ceux-ci, citons :

- la Fondation de la deuxième chance qui peut financer également une formation qualifiante www.deuxiemechance.org;
- les prêts à la création d'entreprise (PCE), www.apce.com;
- les microcrédits de l'Adie (Association pour le droit à l'initiative économique) www.adie.org;
- le réseau France active www.franceactive.org;
- les Boutiques de Gestion www.boutiques-de-gestion.com;
- les Couveuses d'entreprises www.uniondescouveuses.com;
- les Coopératives d'Activités et d'Emploi, coopérer pour entreprendre www.cooperer.coop;
- le Réseau Entreprendre www.reseau-entreprendre.org;
- France Initiative www.france-initiative.fr.

INTERPRÉTARIAT ET TRADUCTION POUR LES ÉTRANGERS

En cas de difficulté de communication linguistique lors d'une démarche liée à une recherche d'emploi, la présence d'un interprète professionnel, préférable à celle d'une aide de circonstance, peut être nécessaire pour remplir correctement et remettre à temps les dossiers, prendre des contacts et des rendez-vous avec les entreprises, préparer les entretiens d'embauche.

Pour les personnes d'origine étrangère, maîtrisant encore peu ou mal le français, l'interprétariat et la traduction sont des éléments essentiels pour la bonne écoute et la compréhension réciproques. Les malentendus culturels proviennent la plupart du temps de situations où la personne a été «mal écoutée». Il est à noter que la présence d'un interprète, en face à face ou par téléphone, permet des économies de temps, donc de coût dans l'accompagnement vers et dans l'emploi.

Concrètement, travailler avec un interprète suppose :

- avant l'entretien, d'expliquer son rôle et l'objectif de bonne compréhension poursuivi;
- au début : de présenter l'interprète à la personne accompagnée pour établir un climat de confiance en insistant sur la confidentialité;
- pendant : d'être patient pour laisser le temps de la traduction et des explications souvent liées à la différence culturelle;
- après : d'évaluer la qualité de l'entretien, car il n'y a pas un, mais des interprétariats, tant ce qui touche à l'humain est complexe et délicat.

En France, à défaut de service public d'interprétariat, il existe des associations spécialisées, avec des interprètes formés, garants de la neutralité et de la confidentialité des entretiens.

Pour en savoir plus : <http://ism.interpretariat.pagesperso-orange.fr>

ACTEURS

→ LA PAROLE ET LE POINT DE VUE DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES

Une personne décrit les conséquences du non-accompagnement. D'autres expliquent pourquoi elles ont choisi d'être accompagnées et ce que ça leur apporte. Ces témoignages issus d'expressions recueillies par ATD Quart Monde, Solidarités nouvelles face au chômage, l'Uniopss et la CFDT illustrent les perceptions et les attentes des personnes accompagnées et des accompagnants.

Irène a connu plus de dix ans de contrats aidés... «Des emplois utiles et intéressants en bibliothèque et en maison de quartier.» Elle y a acquis de nouvelles compétences, notamment dans le classement informatique. «À la fin de mon contrat emploi consolidé, c'est même moi qui ai formé mon successeur...» Mais «la fin n'a jamais été préparée».

Témoignages sur l'accompagnement dans l'emploi

«C'est positif d'être accompagné au niveau travail, pour reprendre un travail. Ce qui est négatif, c'est d'être refusé pour la lenteur.»

«Pour mon poste actuel, je suis conseillée, et on m'aide à comprendre les exigences de l'employeur ; la pression qui est mise n'est pas faite pour m'exploiter, mais pour me tester.»

«Il est important d'être évalué par un professionnel, mais il y a trop de choses à apprendre d'un seul coup. Le bâtiment est un métier rude. En contrat emploi solidarité, j'avais déjà appris les gestes, les termes du bâtiment, cela m'a aidé.»

«Cela me donne confiance, je ne suis pas seul, je comprends mieux leurs exigences.»

«Je me suis intégrée plus facilement et si j'ai un problème, on en discute.»

Sur la façon d'être accueilli et accompagné

«Avec les collègues de travail, je ressens un paternalisme affectueux, j'ai envie de changer de service.»

«S'il n'y avait pas eu un volontarisme de la direction, je crois pas que nos encadrants auraient joué le jeu.»

«Tant qu'il y a pas de différends avec les collègues ça se passe bien, mais le jour où ça m'est arrivé, on m'a vite considérée comme une gamine de la cité avec mon contrat aidé.»

«On doit faire des efforts, s'adapter, mais c'est aussi aux collègues de faire un travail d'adaptation, car eux sont dans une situation plus confortable.»

Concernant les motivations des personnes accompagnées

«Pour notre intégration dans l'entreprise, ce qu'on a le plus besoin, c'est qu'on nous fasse confiance et qu'on soit reconnu comme des salariés à part entière.»

«Je souhaite un emploi durable, plutôt un emploi à mi-temps. C'est vers l'artisanat, un métier calme et reposant, quelque chose qui fasse oublier les soucis quotidiens.»

Un salarié satisfait de son parcours d'insertion et de formation : «Le groupement d'employeurs d'insertion m'a permis d'accéder à une solide formation et de devenir professionnel dans un métier qui me plaît.»

«Ce ne sera pas un emploi durable, et je ne choisirai pas mon emploi; ce sera n'importe lequel du moment que je travaille, mais j'aime bien le bois. Il faut un travail où on ne porte pas trop.»

Des attentes de personnes accompagnées vers et dans l'emploi

De plusieurs témoignages recueillis, il ressort le souci d'être reconnu comme un individu à part entière, d'être écouté et non stigmatisé dans son accompagnement, d'avoir sa place dans l'emploi comme les autres, d'être considéré comme un salarié et non comme un individu en insertion, de percevoir les perspectives d'un emploi durable à l'issue de son accompagnement.

Autres témoignages de l'accompagnement vers l'emploi

Concernant le choix d'être accompagné

«Je n'ai jamais la même personne pour me recevoir et donc je ne peux pas choisir mon interlocuteur.»

«Je n'ai pas choisi l'accompagnement.»

«J'ai choisi d'être accompagnée, car cela faisait longtemps que je n'avais pas travaillé.»

«J'ai choisi d'être accompagnée, car, seule, c'est trop compliqué. Mais j'ai pris l'organisme et la personne qu'on m'a indiqués.»

Sur l'intérêt et la perception de l'accompagnement

« Je préfère que l'accompagnement soit souple ; j'aime pas les gens qui sont toujours à mes baskets. »

« L'accompagnement, c'est surtout un soutien, ça te redonne confiance. Quand t'as pas travaillé depuis longtemps, tu te demandes comment ça va être et tu te dis : ne fais pas ci, ne fais pas ça. »

« On se sent plus protégé d'être accompagné, on est moins intimidé devant un patron. »

« L'association m'a apporté un soutien moral. »

« L'accompagnement, c'est ne pas assister, mais aider et soutenir. Cela permet de se dire qu'il y a du monde derrière, je ne suis pas seul. Un regard attentif, je trouve cela vraiment bien. »

Dans la façon d'être accompagné

« L'association pour l'accompagnement des chômeurs m'a proposé un accompagnement léger, mais efficace : une rencontre avec deux accompagnateurs tous les 15 jours [...] »

« À Pôle emploi, on a l'impression qu'ils ne tiennent aucun compte de la difficulté morale du chômage de longue durée [...]. On trie, on filtre les demandeurs d'emploi, avec parfois des avis et des conseils contradictoires. »

« À cause des rencontres régulières par le Plan pour l'insertion et l'emploi, d'un suivi permanent, d'une confiance totale, c'est très personnalisé : on se dit tout. »

« On peut avoir l'animateur local d'insertion régulièrement au téléphone, avoir des pistes pour se renseigner. On a un rendez-vous, tout de suite, par rapport à notre expérience, il sait où nous placer. On avait beaucoup discuté, et j'avais mon CV. Il avait confiance en moi, il nous suit dans notre milieu de travail. »

LES MOTIVATIONS D'ACCOMPAGNANTS

Un artisan : «Accompagner, c'est le quotidien d'un chef de petite entreprise artisanale, même sur des problèmes sociaux. On travaille sur le savoir-être et le savoir-faire des personnes. Je m'appuie sur le potentiel et la volonté des salariés pour les former et les garder.»

Un chef d'entreprise à propos d'un Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) : «Savoir que je peux travailler avec un outil de cette qualité, piloté par des chefs d'entreprise, c'est pour moi l'assurance d'une grande efficacité.»

Un chef d'entreprise : «Les GEIQ s'occupent du volet social de l'accompagnement nécessaire du salarié. Nous pouvons alors nous concentrer sur la transmission des savoir-faire.»

Un accompagnateur du Réseau Entreprendre : «M'occuper de l'accompagnement, c'est participer à la création d'emploi... Pouvoir travailler, c'est pouvoir participer à ce monde et exercer ses talents.»

Une salariée référente à la mairie : «On est satisfait quand on a pu établir une confiance réciproque. Encore plus, quand les salariés sont fiers de ce qu'apporte de neuf le nouveau salarié avec des personnes âgées.»

Témoignage d'un chef d'entreprise sur le contrat de professionnalisation : «Je cherche à former des jeunes dans le milieu de la fourrure. Le contrat de professionnalisation m'a permis de prendre Laetitia dans mon entreprise pour lui apprendre un métier en voie de disparition.»

Une syndicaliste : «La section syndicale a trouvé positif que l'action des tuteurs et les groupes d'expression collective des jeunes ont facilité leur intégration».

Un dirigeant d'entreprise d'insertion : «À nos clients nous vendons des services de qualité, pas du social. Le social, ce sont les valeurs fondamentales de notre structure, de notre management, mais cela n'a pas à impacter sur le service au client qui veut de la qualité au meilleur prix.»

Un médecin du travail à propos des Entreprises de travail temporaire d'insertion (Etti) : «C'est un tremplin vers l'emploi, un maillon entre l'employeur et le travailleur en dynamique d'insertion. L'intérim d'insertion est de plus en plus souvent utilisé pour les personnes handicapées comme moyen de les faire connaître des entreprises (sensibilisation, démystification, lutte contre les discriminations).»

→ L'IMPLICATION DES ORGANISATIONS SYNDICALES ET DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

La mobilisation des représentants syndicaux dans l'entreprise, la branche et le territoire, favorise la mise en place de politiques d'accueil et d'accompagnement vers et dans l'emploi. Cela vaut également dans les fonctions publiques.

Constats et principes

L'accueil et l'accompagnement dans un collectif de travail sont une source de socialisation essentielle. Ils reconnaissent l'individu et facilitent son intégration. De nombreux échecs de parcours d'intégration résultent d'un manque d'action concertée des différentes parties prenantes de l'entreprise. L'implication des organisations syndicales et des représentants du personnel, lorsqu'ils existent dans l'entreprise, peut constituer, comme l'ont démontré plusieurs expériences, un facteur de réussite.

La nécessité de l'accompagnement est de plus en plus reconnue dans l'entreprise, en particulier pour les nouveaux salariés. Mais cette culture reste à étendre dans toutes les entreprises (marchandes, non marchandes, privées, publiques). L'implication de l'employeur, des salariés (encadrement, employés et ouvriers), des représentants du personnel et des syndicats (encadrement, employés et ouvriers) sont des leviers déterminants. À l'inverse, des rejets ou des échecs peuvent résulter d'un manque de coordination, voire de l'absence d'action partagée en faveur de l'insertion.

La mobilisation des représentants syndicaux dans l'entreprise, la branche et le territoire, est de nature à favoriser la mise en place de politiques d'accueil et d'accompagnement vers et dans l'emploi. Cela vaut également dans les fonctions publiques.

Pour les organisations syndicales, les questions touchant l'accompagnement et l'accueil de qualité des personnes sur le lieu de travail conditionnent la réussite de l'insertion vers l'emploi décent et l'accès à la qualification. Les accords et les négociations nationales interprofessionnelles et de branche comportent des objectifs sur l'accompagnement des demandeurs d'emploi et des salariés, mais également des mesures pour prévenir l'exclusion professionnelle. Il s'agit des orientations et des engagements contenus dans les accords sur la formation professionnelle, la diversité, la gestion sociale

des conséquences de la crise économique, l'insertion des personnes en situation de handicap, l'égalité hommes femmes, la modernisation du marché du travail, l'assurance chômage et l'accord-cadre européen pour des marchés du travail inclusifs.

Au sein de l'entreprise, des leviers d'action recommandés par les organisations syndicales

Dans les relations de travail

- Sensibiliser les salariés, les adhérents, l'encadrement, l'employeur, à l'accueil, à l'écoute, à l'intégration, en leur expliquant les intérêts pour l'entreprise, les salariés et les nouveaux embauchés. L'accompagnement est un investissement pour les personnes concernées, mais aussi pour l'entreprise et la qualité des relations sociales.
- Préparer et mettre dans le coup le collectif de salariés là où la personne est embauchée est primordial pour la réussite de son intégration.
- Permettre à la personne embauchée d'identifier son référent ou tuteur, de connaître les objectifs et les modalités de l'accompagnement ainsi que l'équipe de travail qui participe avec le tuteur à l'accompagnement.
- S'assurer que l'accompagnement est bien adapté à la situation et aux motivations de la personne.
- Informer le nouvel embauché de ses droits et de ses devoirs dans l'exercice de son travail, mais également des garanties collectives et du rôle des représentants du personnel.
- Éviter de stigmatiser les personnes en insertion ou en contrat aidé ; il faut à la fois faire tomber les idées reçues ou les tabous sur les personnes accueillies, mener des actions plus soutenues pour certaines d'entre elles. Les montrer du doigt ou les faire remarquer constitue souvent un obstacle à leur bonne intégration et génère des discriminations.
- Ouvrir et faire connaître les activités sociales et culturelles à tout nouvel embauché, quel que soit son statut ou son contrat, est un facteur supplémentaire de bonne intégration sociale.

Dans le dialogue social

- Intégrer couramment ces questions et leur suivi dans les réunions paritaires des délégués du personnel et/ou du comité d'entreprise ou de la commission technique paritaire.
- Être attentif, dans le cadre des négociations collectives, aux conditions d'exercice et de formation des tuteurs (volontariat, temps financé, reconnaissance de leur activité, formation, etc.).

- Surveiller le type d'embauche, de statut et de contrat de travail (emploi classique, contrat de professionnalisation, contrat unique d'insertion, CDD, apprentissage) et veiller à l'existence d'une politique de recrutement, d'accueil et d'accompagnement.
- S'assurer que les embauches en contrat unique d'insertion s'adressent à des personnes rencontrant des difficultés réelles d'accès à l'emploi.
- Veiller à la mise en œuvre de parcours insérants, qualifiants dans l'entreprise (visite de l'entreprise, rencontre avec les salariés, etc.), en s'appuyant sur les droits de la formation professionnelle.
- Établir des partenariats entre les acteurs et les structures de l'insertion, le chef d'entreprise ou son représentant et les organisations syndicales pour mieux prévenir l'exclusion et construire des parcours d'insertion sociale et professionnelle avec les personnes les plus en difficulté.

Hors de l'entreprise, les leviers d'action recommandés par les organisations syndicales

- Dans le cadre des négociations de branche, être attentif, selon la taille des entreprises, à la mise en œuvre de politiques d'insertion professionnelle dont les mesures adaptées de recrutement, d'accueil, d'accompagnement et de formation permettent l'accès à la qualification.
- Participer aux initiatives et aux lieux de concertation territoriaux pour l'emploi et l'insertion : Pôle emploi, missions locales, plan local d'insertion pour l'emploi, pacte territorial d'insertion.
- Susciter dans la branche et le territoire des partenariats avec le secteur de l'insertion pour :
 - l'accompagnement de questions sociales externes à l'entreprise ;
 - la confrontation des méthodes de suivi (également avec les cellules de reclassement) ;
 - les dispositifs du contrat de reclassement personnalisé, du contrat de transition professionnelle, de la formation professionnelle, les missions locales, Pôle emploi, le conseil général ;
 - des coopérations économiques : favoriser l'insertion en milieu de travail ordinaire, sous-traiter avec des entreprises d'insertion, des Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification.

LES COLLÈGUES JOUENT UN RÔLE ESSENTIEL

Comme le montrent les expériences en entreprise, il est important de mettre dans le coup les futurs collègues du nouvel embauché. Des réticences, des rejets peuvent exister avant même son embauche. Certains salariés se méfient des nouveaux, différents d'eux, d'autres mettent en avant leur propre situation précaire, d'autres encore voudraient privilégier leurs enfants.

Même lorsqu'il existe un tuteur, une politique volontaire d'insertion dans l'entreprise, les premiers concernés sont les collègues de travail.

Le terrain doit donc être préparé. L'arrivée des personnes « différentes » (handicapés, jeunes peu ou pas qualifiés, seniors, salariés

en contrat unique d'insertion ou en contrat de professionnalisation), parfois issues d'autres milieux sociaux ou ethniques, doit être expliquée. L'accueil et la participation des collègues doivent être encouragés.

Ces conditions peuvent être réunies si le dirigeant de l'entreprise, l'encadrement et les représentants du personnel informent les salariés. Le tuteur, lorsqu'il est désigné et reconnu (ou le référent insertion ou intégration dans une plus grande entreprise) peut jouer une fonction de médiation, d'alerte, de recours pour le bon déroulement de l'accueil et de l'accompagnement, contribuant ainsi à une meilleure intégration dans un groupe de salariés.

→ IMPLICATION DES CHEFS D'ENTREPRISE ET DE L'ENCADREMENT

Pour développer et réussir l'insertion professionnelle, les entreprises peuvent jouer sur plusieurs leviers : connaître et faire connaître leurs futurs besoins en compétences, adopter des méthodes de recrutement appropriées, instaurer des parcours d'intégration et une culture de l'évaluation, dialoguer avec leur branche et avec les acteurs de leur territoire.

Constats et enjeux

Acteurs majeurs de l'insertion professionnelle, les entreprises s'engagent dans de nombreuses actions d'accompagnement en faveur des jeunes, des personnes fragiles, des personnes en situation de handicap, des personnes issues de la diversité... Cet engagement répond autant aux besoins de main-d'œuvre dans certains secteurs qu'à la volonté et à la conviction personnelles des dirigeants.

L'acceptation de la différence et la performance économique sont conciliables. Les différences sont un atout dans une entreprise ; elles favorisent son développement économique. L'intérêt particulier des entreprises rejoint l'intérêt général de la société. Jouer le jeu de l'accompagnement, soutenir les personnes qui en ont besoin dans l'entreprise, c'est préparer au mieux notre économie à affronter les défis de demain. La justice sociale et la justice économique vont de pair.

Principes

La solidarité nationale doit jouer son rôle, mais les entreprises ont, elles aussi, un rôle essentiel dans l'accompagnement. Elles ont, en fonction des besoins actuels de main-d'œuvre ou pour anticiper les évolutions démographiques dans l'entreprise, le choix d'adopter une politique active en faveur de l'emploi des personnes qui ne remplissent pas les prérequis exigés.

Les entreprises ont quelquefois besoin de passerelles favorisant l'emploi de ces personnes : les partenariats conclus avec certaines structures d'insertion par l'activité économique, comme les entreprises d'insertion ou les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification, en sont un bel exemple.

Entreprises, organisations syndicales, associations et pouvoirs publics doivent continuer dans le respect de leurs compétences respectives à avancer, ensemble, pour que cet accompagnement vers et dans l'emploi s'étende et se généralise. Chacun a une mission propre pour trouver, dans le dialogue et la concertation, des axes de progrès, afin de donner ou redonner une autonomie économique et sociale à ceux qui l'ont perdue.

Des accords ou des négociations nationales interprofessionnelles et de branche traitent de la question de l'accompagnement des demandeurs d'emploi et des salariés, et prévoient des mesures pour lutter contre l'exclusion⁵. Ils traduisent la volonté des partenaires sociaux de trouver des solutions pour favoriser l'emploi, même si ce n'est pas simple.

Leviers d'action

Outre la conviction préalable du chef d'entreprise, certaines étapes constituent des moments-clés d'une politique d'insertion réussie.

En amont du processus de recrutement, même quand l'entreprise n'a pas de poste à pourvoir dans l'immédiat, il peut être intéressant pour elle de connaître ses futurs besoins en compétences. Elle a souvent intérêt à réaliser un état des lieux prospectif dans ce domaine pour développer une politique active de l'emploi et/ou de l'accompagnement.

Le chef d'entreprise et/ou l'équipe ressources humaines peuvent aussi réfléchir aux compétences nécessaires à la tenue des postes de travail. Et ainsi, revoir l'organisation du travail pour développer la croissance. Compartimenter certaines tâches peut, par exemple, permettre aux salariés les plus qualifiés de se concentrer sur leur cœur de mission, aux personnes en insertion d'intégrer l'entreprise sur leurs compétences immédiatement mobilisables (en l'absence de qualification reconnue) et, ainsi, d'améliorer la productivité de l'entreprise.

Il peut également être intéressant d'examiner en amont l'opportunité d'ouvrir un dialogue avec les salariés et leurs représentants pour développer une stratégie d'intégration réussie et donc d'accompagnement adapté. Un accueil préparé et un accompagnement adapté sont des facteurs de réussite d'intégration du salarié.

5 / Accords sur la formation professionnelle, sur la diversité, sur la gestion sociale des conséquences sociales de la crise économique, sur l'insertion des personnes handicapées, sur la modernisation du marché du travail, sur l'assurance chômage, accord-cadre européen pour des marchés du travail inclusifs.

Au-delà, l'entreprise peut aussi avoir intérêt à établir des relations ou des partenariats avec des associations par exemple. En effet, les associations de lutte contre l'exclusion peuvent trouver un avantage à identifier les futures compétences dont les entreprises auraient besoin et se porter « garantes » de l'accompagnement social des personnes. Des relations enrichissantes peuvent ainsi se développer. Une coopération de l'entreprise avec le monde associatif est souvent fructueuse et source d'innovation au bénéfice de tous : les personnes, les associations mais aussi les entreprises.

La phase de recrutement est l'occasion de s'ouvrir à de nouveaux viviers et d'élargir les canaux traditionnels en se rapprochant du service public de l'emploi ou des associations de lutte contre l'exclusion. Certaines procédures de recrutement ne discriminent pas les candidats selon leurs diplômes ou leur expérience, mais permettent de les sélectionner en fonction des seules compétences attendues ou de leur potentiel (méthode des habilités, méthode de recrutement par simulation, méthode de l'intervention sur l'offre et la demande, voir page 79).

Vient ensuite la phase, essentielle, de l'intégration, avec la définition d'un parcours adapté qui intègre les besoins, les attentes ou les moyens devant être mis en place. Un livret d'accueil est remis aux personnes en insertion qui sont éventuellement suivies par un tuteur, un coach ou un parrain.

Le management de proximité mais aussi l'entourage de travail seront sensibilisés à l'accueil, à l'accompagnement et à l'écoute des nouveaux.

Ceux-ci seront informés de leurs droits et de leurs devoirs, de l'existence et du rôle des Instances représentatives du personnel (IRP), du rôle de leur supérieur hiérarchique et, le cas échéant, de leur tuteur.

Il est utile de s'interroger et de s'informer sur les plus-values d'une coopération avec les travailleurs sociaux, les associations, etc.

Il convient également de mettre en place une culture de l'évaluation spécifique. Il s'agit par exemple d'inviter les managers à réviser leurs critères d'évaluation, d'instaurer une évaluation adaptée à la situation, comme par exemple un bilan à mi-parcours, et de repérer les compétences et les atouts des personnes.

À toutes les étapes du processus, il est également important de dialoguer avec sa branche et avec les représentants des territoires pour repérer les bonnes pratiques.

QUELS INTÉRÊTS POUR L'ENTREPRISE À S'ENGAGER DANS L'INSERTION ?

Répondre à des enjeux commerciaux et ressources humaines

Faciliter ses recrutements dans des métiers en tension.

Aider à mieux gérer sa saisonnalité :

- contribuer à sa gestion prévisionnelle des compétences;
- lui permettre de répondre à la clause d'insertion dans les marchés publics.

Contribuer au développement de sa politique de diversité :

– élargir ses sources de recrutement;

– diversifier les profils des personnes qu'elle recrute;

– donner le goût de la diversité à ses collaborateurs.

Développer son ancrage territorial :

– participer au développement socio-économique de son territoire;

– développer un réseau de partenaires institutionnels, privés, ou associatifs sur ses territoires d'implantation.

→ IMPLICATION DES ASSOCIATIONS

Engagées de longue date dans l'accompagnement de demandeurs d'emploi, les associations n'ont pas de modèle unique dans ce domaine. Toutefois, la plupart d'entre elles forment et suivent leurs accompagnateurs et nouent des partenariats formels ou informels avec d'autres acteurs. Dans certaines associations, la réalisation d'un projet passe par la formalisation d'un engagement.

Constats

De tout temps, le secteur associatif s'est investi, sous diverses formes, dans l'aide aux demandeurs d'emploi. Certaines associations s'y sont consacrées; d'autres, comme les associations de lutte contre la grande exclusion, se sont donné les moyens, par elles-mêmes ou en nouant des partenariats ad hoc, d'aider à la résolution des problèmes d'accès à l'emploi des personnes qu'elles étaient amenées à connaître.

Principes

En raison de la diversité de leurs objets et de leurs pratiques, toutes les associations n'appliquent pas les mêmes principes en matière d'accompagnement dans et vers l'emploi. On peut noter toutefois que :

- l'accompagnement met en jeu une relation de personne à personne et non de personne à institution;
- il est réalisé par des bénévoles et des salariés;
- il est conduit en fonction des seuls besoins et attentes de la personne accompagnée;
- souvent, il n'est pas mis de conditions à l'accompagnement. Il peut s'agir de personnes en emploi ou sans emploi, de tous âges, niveau de qualification, type de difficultés rencontrées; la seule condition étant que la personne ait le droit et le désir de travailler;
- en général, l'accompagnement est sans limitation de durée, sauf pour les structures dotées de postes d'insertion financés sur fonds publics;
- il est parfois « outillé », ce qui est le cas quand les associations qui le pratiquent ont la possibilité de l'associer à un emploi temporaire, une action de formation ou une aide à la création d'activité.

Leviers d'action

Plusieurs leviers contribuent à la réussite des accompagnements.

La formation des accompagnateurs

Elle peut porter, entre autres, sur :

- une relation d'aide qui peut être globale (santé, logement, relations familiales, alphabétisation, etc.) ;
- l'écoute de la personne et l'accès à sa réalité et à son attente profonde ;
- la compréhension des étapes de la recherche d'emploi : décryptage du marché du travail, repérage des métiers, accès aux offres, compréhension des logiques de fonctionnement du SPE (Service public de l'emploi) ;
- la familiarité avec les droits des demandeurs d'emploi, à l'égard, par exemple, du SPE ;
- la connaissance des parcours spécifiques (par exemple, pour les personnes en situation de handicap, pour les étrangers, pour les ex-détenus).

« L'accompagnement » de l'accompagnateur

L'accompagnateur s'appuie sur l'organisation interne de sa structure et, plus précisément, sur l'équipe ou le groupe local auquel il appartient. Il y trouve soutien, analyse collective et dédramatisation des situations difficiles qui lui évitent de s'enfermer dans un face-à-face avec la personne accompagnée. À Solidarités nouvelles face au chômage, par exemple, les accompagnateurs bénévoles, qui travaillent en binôme, sont rattachés à un groupe local qui se réunit mensuellement pour passer en revue les accompagnements réalisés par les membres du groupe.

Le recours aux outils de l'insertion

Ils permettent d'aider les personnes à répondre aux exigences du marché du travail, en matière d'attitudes, de rapports interpersonnels, de rythme, d'habiletés, etc.

La construction de partenariats formels ou informels avec des personnes ou des structures dont le concours s'avère utile dans le parcours d'insertion : outre les diverses composantes du SPE, il peut s'agir de personnes connaissant bien un secteur professionnel ou un métier, d'institutions de formation, de médecins, de structures d'insertion, d'autres associations.

Dans certaines associations, la réalisation du projet défini avec la personne accompagnée peut passer par la formalisation d'un engagement (contrat, accord, convention), révisable à chacune des étapes repérées ensemble. Il s'agit d'un engagement moral réciproque, parfois formalisé par écrit. Il porte sur :

- le projet à réaliser ;
- les lieux et temps de rencontres accompagné/accompagnateur ;
- la disponibilité de chacun (ni trop ni trop peu) ;

– le respect du secret au niveau de l'équipe dont dépend l'accompagnateur bénévole.

Afin que le contrat ait du sens pour la personne accompagnée, il faut :

- partir de son expérience ;
- lui laisser le temps de la réflexion pour qu'elle puisse formuler son avis (renégociation éventuelle du contrat) ; définir les termes du contrat avec elle et utiliser ses mots pour la rédaction/formalisation, lorsqu'elle est nécessaire ;
- définir ensemble les objectifs et les étapes de la réalisation du projet ;
- fixer des moments d'évaluation avec trois éventualités : réussite de l'étape, réadaptation du contrat ou fin de l'accompagnement.

LES TYPES D'ASSOCIATIONS IMPLIQUÉES

Les associations impliquées dans l'aide aux demandeurs d'emploi se retrouvent dans l'une des catégories suivantes :

- associations et maisons de chômeurs, produits de l'auto-organisation des chômeurs, lieux de convivialité et d'action collective ;
- associations d'accueil et d'aide aux demandeurs d'emploi ;
- associations créatrices d'emplois temporaires, notamment les structures d'insertion par l'activité économique et les ateliers et chantiers d'insertion, (voir l'encadré « Les différentes structures p. 18 ») ;
- associations d'aide à la création d'entreprises ;
- associations humanitaires ;
- associations caritatives.

Il peut s'agir d'associations uniques à compétence locale ou nationale, d'associations constituées en réseaux exerçant des activités spécialisées

d'accompagnement vers et dans l'emploi, ou des activités diversifiées du secteur social.

Elles déclinent leurs missions dans les champs suivants :

- accueil et aide à la recherche d'emploi ;
- orientation professionnelle et psychologique – écoute ;
- formation – stages, notamment dans le champ de l'alphabétisation ;
- emploi temporaire, occasionnel, services de proximité ;
- conseils juridiques et sociaux, surendettement ;
- accompagnement, parrainage, suivi social ;
- soins médicaux et dentaires, hébergement de soins ;
- restauration, accueil de jour ;
- hébergement ;
- d'urgence et financement de projets personnels.

→ IMPLICATION DES STRUCTURES D'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

Les Structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) aident les personnes qui rencontrent des difficultés à accéder à l'emploi ordinaire, à résoudre leurs problèmes et à construire un projet professionnel. L'accompagnement lié à une activité salariée est leur cœur de métier.

Constats

Les SIAE accueillent des personnes rencontrant des difficultés particulières dans l'accès à l'emploi ordinaire. Leur mission est de contribuer à leur intégration dans la société. Elles cherchent à la fois à renforcer leur autonomie sociale en les aidant à résoudre leurs difficultés et à construire avec elles un projet professionnel.

Principes

Les pratiques d'accompagnement socioprofessionnel dans une SIAE reposent généralement sur l'accueil et le repérage des potentialités de la personne, qui passent par une phase d'écoute et d'exploration, puis par l'élaboration conjointe d'un projet professionnel et d'un parcours. Celui-ci peut durer plusieurs mois, voire plus longtemps dans certains cas. Il comporte des actions de positionnement sur une tâche, des mises en situation de travail via des contrats de travail et des formations (par le travail ou classiques). Il permet également à la personne de se situer dans son environnement socioprofessionnel en rencontrant des professionnels et en s'immergeant dans différents milieux de travail. La SIAE accompagne la personne dans son accès à la formation (évaluation de son niveau, orientation vers un organisme, préparation à la validation des acquis de l'expérience). Un suivi et une évaluation régulière du parcours d'insertion professionnelle sont effectués avec l'encadrant et le salarié.

L'accompagnement professionnel qu'elles apportent peut prendre des formes variées : définition d'un projet professionnel ; réalisation d'un bilan des compétences et des acquis professionnels ; apprentissage en milieu de travail d'un savoir-faire, d'un métier, mais aussi des comportements et des règles collectives de la vie professionnelle ; actions de formation et/ou de requalification ; mise en œuvre de parcours de validation des acquis de l'expérience ; aide à la recherche d'emploi.

L'accompagnement professionnel est combiné avec un accompagnement social réalisé au sein de la structure d'insertion et/ou en partenariat avec d'autres organismes. Celui-ci vise à résoudre les problèmes de logement, de surendettement, de santé, de mobilité géographique, mais aussi à créer ou recréer des liens sociaux.

Les SIAE assurent leur financement à la fois par leur propre activité dans différentes filières professionnelles et par des financements publics. Elles respectent, à ce titre, des engagements en matière de résultats d'insertion vers l'emploi dans des entreprises classiques.

LES DIFFÉRENTES STRUCTURES D'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

Les Ateliers et chantiers d'insertion (ACI) proposent aux personnes les plus éloignées de l'emploi une première étape de réinsertion par le travail. Ils peuvent être organisés ponctuellement (chantier de rénovation du bâtiment par exemple) ou de manière permanente. Ils assurent un accompagnement social (accès aux droits en matière de santé, de logement) et professionnel en chantier d'insertion ainsi que des formations. Les salariés sont embauchés en contrat unique d'insertion, quelquefois sous le statut de stagiaire de la formation professionnelle.

Les Associations intermédiaires (AI) embauchent des personnes en difficulté d'insertion sociale et professionnelle pour les mettre à disposition de particuliers, d'associations, de collectivités territoriales et d'entreprises. Elles assurent l'accompagnement de leurs salariés. Les emplois proposés

se situent souvent dans le domaine du nettoyage, les services aux personnes, l'entretien (locaux, espaces verts). L'activité des AI repose sur une double contractualisation : un contrat de travail et un contrat de mise à disposition avec l'utilisateur. Les AI ont également une mission d'accueil.

Les Entreprises d'insertion (EI) sont inscrites dans le marché concurrentiel. Elles emploient des personnes en difficulté auxquelles elles assurent un accompagnement socioprofessionnel sur plusieurs mois, voire plusieurs années. L'objectif est de leur permettre de retrouver une plus grande autonomie pour l'accès à une formation qualifiante et/ou un emploi. Les EI sont souvent spécialisées dans des secteurs professionnels. Leurs salariés sont en principe engagés dans une des dernières étapes d'un parcours d'insertion.

Les Entreprises de travail temporaire d'insertion (Etti) proposent des offres d'emploi du secteur du travail temporaire à des personnes en fin de parcours d'insertion, souvent dans la manutention, le bâtiment, l'entretien et le nettoyage. Elles fonctionnent comme des agences d'intérim, mais assurent en plus un accompagnement de la personne en insertion au sein de l'entreprise et dans sa vie quotidienne, ainsi que des actions de formation.

Les Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) organisent des parcours d'insertion et de formation au bénéfice de publics en difficulté : jeunes sans qualification, chômeurs de longue durée, allocataires du RSA. Les GEIQ

sont pilotés par des employeurs, le plus souvent des PME. Chaque GEIQ recrute des salariés principalement en contrat de professionnalisation et met en place des parcours d'insertion et de qualification avec un tutorat et un accompagnement socioprofessionnel au sein des entreprises adhérentes.

Les régies de quartier recrutent des personnes en difficulté habitant leur quartier ou leur territoire et leur assurent un parcours d'insertion à partir d'un contrat classique ou un contrat d'insertion. Ces associations développent des services de proximité comme le nettoyage d'immeubles, l'entretien des espaces verts, le petit bricolage, les courses ou l'animation de quartier.

→ IMPLICATION DES TRAVAILLEURS SOCIAUX

Face aux personnes en difficulté, les travailleurs sociaux ont une approche globale dont l'insertion professionnelle est un volet. Ils orientent les usagers vers les services spécialisés. Certains services sociaux suscitent ou favorisent la création de structures d'insertion.

Constats

Une très grande partie des personnes accueillies et/ou accompagnées par les travailleurs sociaux est confrontée à la recherche d'un emploi dans le milieu ordinaire ou protégé. Pour autant, l'accompagnement vers l'insertion professionnelle n'est pas identifié par les services sociaux comme relevant de leur mission. Ils orientent donc systématiquement les usagers vers les services publics de l'emploi ou vers des équipes spécialisées. Leur rôle peut être important dans ce domaine, dans le cadre de partenariats structurés avec les secteurs associatif et public sur les territoires d'action sociale.

Principes

Les travailleurs sociaux, en relation directe avec les personnes désireuses d'être soutenues dans leur recherche d'emploi, agissent en subsidiarité des services publics de l'emploi.

Leur approche est toujours globale ; l'insertion professionnelle est un des piliers de l'inclusion sociale, ce n'est pas le seul.

Leviers d'action

Les compétences des travailleurs sociaux, mises en œuvre :

- écoute active ;
- approche globale ;
- accompagnement contractualisé, à partir de projets individualisés coconstruits avec l'usager, à partir de ses demandes ;
- connaissance des dispositifs et des droits des citoyens ;
- connaissance des partenaires potentiels sur le territoire ;
- capacité à travailler en coopération avec tous les services concourant aux mêmes buts ;
- capacité de traiter des obstacles sociaux à l'insertion professionnelle (problèmes de logement, garde d'enfants, surendettement, accès aux soins, etc.).

L'importance de l'accompagnement coconstruit

L'accompagnement, qu'il soit assorti ou non d'une prestation (RSA, par exemple), fait l'objet d'un contrat coconstruit avec l'usager. Ce contrat a une temporalité qui peut être prorogée, mais qui a un terme.

Pour mener à bien cet accompagnement, le travailleur social se fait aider par des spécialistes, ainsi que par toute personne ou institution pouvant concourir à la réussite du projet d'insertion, par exemple, quand il y a un besoin de bilan de compétences ou de formation.

Cet accompagnement vers l'emploi se réalise sous forme d'actions centrées sur la personne, soit au travers d'entretiens, soit dans le cadre de groupes d'usagers rencontrant les mêmes difficultés. Il n'est jamais une fin en soi, mais un des éléments essentiels structurant la réalisation de la personne et son identité de citoyen.

Leur contribution potentielle au développement local de l'emploi

Sur chaque territoire d'action sociale, les travailleurs sociaux sont en capacité de produire du développement local de l'emploi, passant par la création de structures intermédiaires de l'économie sociale. Les services de prévention spécialisés montent souvent des projets de cette nature avec les missions locales. Les services dédiés aux personnes en situation de handicap savent prendre des initiatives facilitant les entrées progressives dans l'emploi. Les services sociaux départementaux peuvent aussi contribuer à développer localement de l'offre en matière d'emploi.

Un fort soutien des élus aux services sociaux dépendant des conseils généraux

L'insertion vers l'emploi est une priorité pour beaucoup d'assemblées territoriales (conseils régionaux et généraux). Des moyens peuvent être dégagés localement, si les travailleurs sociaux présentent des projets allant dans ce sens.

Des dispositifs locaux en matière d'insertion professionnelle sur lesquels s'appuyer

Les travailleurs sociaux ont un rôle majeur à jouer pour que ces dispositifs soient vivants et productifs. Inciter les usagers à y être présents ou représentés est très important. La présence des entreprises du bassin d'emploi est, elle aussi, essentielle.

LES CHAMPS D'INTERVENTION DES TRAVAILLEURS SOCIAUX

Le travailleur social est un terme générique pour désigner un ensemble de métiers œuvrant dans le domaine de l'action sociale au sens large. Il occupe une position stratégique dans la lutte contre l'exclusion, l'insertion et la reconstruction de liens sociaux. Il intervient auprès des personnes, des familles, des groupes et des collectivités.

Il cherche à prévenir les inégalités d'accès aux biens et aux services, à faciliter l'adaptation d'individus à leur environnement et à résoudre ou réduire certaines difficultés d'ordre social.

Il aide à clarifier les besoins des personnes, à cerner la source de leurs problèmes, à trouver et mettre en œuvre les solutions qui leur conviennent, à faire valoir leurs droits, à effectuer des changements sociaux et à influencer les politiques sociales.

Le professionnel tient compte du contexte social de la personne, que ce soit dans son milieu de travail, familial ou dans son entourage. Il travaille en relation avec des bénévoles d'associations, des politiques, des acteurs

économiques. Il fait souvent partie d'une équipe multidisciplinaire.

Quatre familles de métiers :

- le conseil et assistance :
assistant social, conseiller en économie sociale et familiale, délégué à la tutelle, conseiller du travail ;
- l'éducation auprès d'enfants, jeunes, adultes, personnes handicapées ou inadaptées :
éducateur spécialisé, éducateur de jeunes enfants, moniteur-éducateur, moniteur d'atelier ;
- l'animation de centres ou d'équipes en vue de l'insertion sociale et culturelle dans un territoire :
assistant socioculturel ;
- l'aide à domicile :
technicien d'intervention sociale et familiale, auxiliaire de vie, aide à domicile.

Les principaux types d'employeurs sont les collectivités territoriales, associations, communes, conseils généraux, État, hôpitaux, centres sociaux, établissements d'hébergement, entreprises publiques ou privées.

→ IMPLICATION DES TUTEURS ET DES RÉFÉRENTS

Tuteur, référent, mentor... Les dénominations et les fonctions d'accompagnement personnel ou professionnel n'ont cessé de se multiplier. Hors de l'entreprise, ce sont des référents du service public de l'emploi, des responsables, des parrains ou des mentors qui jouent ce rôle. Dans l'entreprise, les tuteurs veillent à l'intégration et à la progression des personnes. Pour réussir leur mission, ils doivent être volontaires, formés et reconnus.

Constats

Tuteur, référent, maître d'apprentissage, conseiller, accompagnateur, parrain, coach, mentor... de multiples termes sont utilisés pour décrire les fonctions d'accompagnement.

Au fil des années, les publics se sont diversifiés : personnes en recherche d'emploi ou en emploi, créateurs d'entreprise, personnes en difficulté d'emploi ou non, personnes en formation professionnelle.

Le service public de l'emploi va jusqu'à définir le type et le degré d'accompagnement : renforcé, personnalisé, référent unique.

Principes

Ces fonctions, si diverses, ont un but commun : « Les processus d'apprentissage et de transmission des compétences sont toujours facilités par un accompagnement, autant pour orienter et aider les personnes dans leur démarche que pour leur donner confiance et les stimuler⁶. »

Il existe deux types bien différents d'accompagnement, l'un étant assuré par une personne extérieure à l'entreprise, l'autre par un salarié de l'entreprise. Une même personne peut bénéficier de ces deux types d'accompagnement simultanément.

Hors de l'entreprise

Le service public de l'emploi prévoit un référent unique. Le Grenelle de l'insertion et les conseils généraux ont également soutenu cette approche,

6 / Préambule de la Charte qualité tutorat de la FFSA (Fédération française des sociétés d'assurances) et le Gema (Groupement des entreprises mutuelles d'assurances), juin 2010.

reprise dans la loi RSA/Insertion. Toute personne sans emploi doit bénéficier d'un accompagnement social et/ou professionnel. Le référent dans le dispositif d'accès ou de retour à l'emploi régule les actions du bénéficiaire dans sa recherche d'emploi, il le soutient face aux difficultés personnelles et aux contraintes de l'environnement qu'il peut rencontrer, il l'aide à développer son autonomie.

Avec l'accord de l'entreprise, les personnes les plus en difficulté peuvent également être suivies par un responsable externe à l'entreprise (associatif, public, etc.).

Le parrainage est, lui aussi, une formule intéressante : une personne extérieure à l'entreprise guide son filleul dans sa recherche d'emploi ou dans son parcours professionnel. Elle l'aide par exemple à rédiger un CV.

Le coaching ou mentorat (terme recommandé par la Délégation générale à la langue française) peut être défini comme un accompagnement professionnel personnalisé permettant d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans la vie professionnelle et/ou personnelle. À travers le processus de coaching, la personne approfondit ses connaissances et améliore ses performances.

Leviers d'action hors de l'entreprise

Les mots-clés sont : accompagner, informer, orienter, motiver, rassurer, créer des passerelles, faciliter l'insertion et témoigner, avec, comme objectifs :

- le maintien du contact avec la personne tout au long de l'engagement ;
- une attitude de compréhension et de soutien, d'accompagnement, concernant la construction d'un projet professionnel ;
- une implication dans une démarche qui nécessite disponibilité et régularité sur toute la durée du projet.

L'accompagnateur s'engage à :

- établir un premier contact et entretenir cette relation (de visu, par téléphone, par mail) ;
- développer des relations de confiance ;
- favoriser une vision réaliste de la situation ;
- aider la personne à réaliser un bilan personnel et professionnel ;
- accompagner la personne tout au long de la période ;
- soutenir la personne lors des démarches nécessaires à la construction d'un parcours professionnel (élaboration d'un CV, par exemple) ;
- contribuer, si possible et avec le soutien de structures intermédiaires d'accompagnement vers l'emploi, à l'orientation de la personne ;
- respecter la confidentialité des informations échangées avec la personne suivie.

Dans l'entreprise

Le tutorat est prévu dans de nombreux accords nationaux interprofessionnels et dans des accords de branche. Le tuteur accueille et accompagne une personne (salarié, apprenti, stagiaire) dans son parcours professionnel et favorise l'acquisition par cette personne de connaissances et de compétences. Il participe à l'évaluation et à l'évolution des qualifications requises dans le parcours professionnel.

Un référent insertion en entreprise peut aussi exister. Différent du tuteur, il peut être une personne-ressource sur des aspects internes ou externes à l'entreprise pour les nouveaux embauchés. Il peut aussi aider à résoudre les questions sociales et professionnelles relatives à la politique d'insertion dans l'entreprise.

Leviers d'action dans l'entreprise

Toutes les catégories de personnel peuvent jouer le rôle de tuteur. Elles le feront d'autant mieux qu'elles seront motivées, compétentes et auront été préparées.

Le tuteur doit être volontaire, disposer d'une expérience professionnelle et d'une qualification, avoir des qualités relationnelles.

Il doit disposer d'un temps spécifique pour exercer son activité et recevoir une formation.

Son efficacité dépend aussi de sa reconnaissance par l'encadrement et par le groupe de salariés, là où il exerce ses missions.

Les actions de préparation et de formation à l'exercice de la fonction tutorale peuvent être financées par les Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA).

Sa mission et la durée de celle-ci doivent être formalisées. Il doit avoir les moyens d'exercer ce rôle qui sera reconnu et valorisé.

Des bilans doivent être organisés entre le tuteur, le manager et la personne tutorée pour s'assurer du bon déroulement de la mission.

La personne tutorée doit se voir attribuer un travail formateur. Son accueil et son intégration dans le groupe de travail seront facilités. Elle doit pouvoir situer son travail par rapport à ses collègues et aux autres activités de l'entreprise. Ses droits et ses obligations lui seront rappelés. Sa montée en compétences doit être régulièrement vérifiée, et des perspectives d'évolution professionnelle lui être ouvertes.

GRANDES ET PETITES ENTREPRISES : DU CONSEILLER AU TUTORAT

Le rôle d'un accompagnateur, quel que soit son titre, est souvent primordial dans les petites ou grandes entreprises. Les procédures d'accueil des nouveaux salariés sont en effet perfectibles. Comment créer une dynamique d'insertion professionnelle ? En mettant en œuvre un tutorat, un parrainage pour les salariés, les entreprises peuvent acquérir une expérience transférable à tous les salariés embauchés.

Le tuteur a un rôle plus large que celui de la formation : il explique au nouveau venu le fonctionnement de l'entreprise, lui donne des repères et lui permet de se sentir tout de suite intégré.

Lorsque cette mission est confiée à un salarié, cela crée un sentiment de confiance avec sa hiérarchie, il se sent valorisé et reconnu. La reconnaissance du travail accompli est importante : considération, respect, conditions de travail, formation jouent un rôle important dans la vie professionnelle de tout un chacun.

Si l'accompagnateur est quelqu'un de l'extérieur (conseiller, volontaire associatif, etc.), l'entreprise peut profiter de cette arrivée pour repenser ses process d'intégration, pour lancer le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

→ **ACTEURS TERRITORIAUX DE L'INSERTION ET DE L'EMPLOI**

De multiples organismes, dont le plus important est Pôle emploi, interviennent dans le champ de l'accompagnement vers, voire dans l'emploi. Publics, semi-publics, privés, comme les sous-traitants de Pôle emploi, leurs activités et leurs publics diffèrent.

> Pôle emploi : un accompagnement pour les demandeurs d'emploi et les employeurs

Placé au centre du Service public de l'emploi (SPE), Pôle emploi a deux publics : les demandeurs d'emploi, qu'ils soient indemnisés ou non, et les employeurs.

Pour les demandeurs d'emploi

Pôle emploi est désormais organisé en guichet unique pour simplifier l'accès des demandeurs d'emploi aux prestations et aux allocations. Un suivi régulier personnalisé est assuré par les conseillers de Pôle emploi. D'autres prestations individuelles et collectives peuvent répondre aux besoins des publics les plus fragiles. Dans ce cadre, Pôle emploi peut accompagner les transitions professionnelles, la recherche d'emploi, mettre en œuvre un parcours renforcé de retour à l'emploi, accompagner vers et dans l'entreprise. Parmi les différentes prestations, on peut citer :

- l'aide à la recherche d'emploi, sous forme d'ateliers thématiques : conseils pratiques sur le CV, la candidature et l'entretien d'embauche ;
- l'aide au ciblage d'un emploi : le demandeur d'emploi bénéficie d'une aide personnalisée pour la mise en œuvre de sa recherche d'emploi,
- l'aide au projet professionnel qui cible un emploi réaliste convenant au demandeur d'emploi et envisage les modalités pour y accéder ;
- l'orientation professionnelle spécialisée qui construit le projet de formation le plus adapté aux compétences et aux capacités pour faciliter un retour à l'emploi, en passant, si besoin, par des SIAE ;
- le bilan de compétences approfondi, pour faire un point sur son parcours professionnel et envisager de nouvelles pistes d'orientation, en cohérence avec le marché du travail.
- l'évaluation de l'adaptation des compétences à un métier ou à une offre d'emploi déterminée : évaluation en milieu de travail (EMT), évaluation préalable à la création d'entreprise (EPCRE), évaluation des compétences et des capacités professionnelles (ECCP).

Le choix des prestations et du type de suivi s'appuie sur un diagnostic social et professionnel de la situation du demandeur d'emploi et fait l'objet d'un engagement réciproque, formalisé par un plan d'action.

Pour les employeurs

Pôle emploi accompagne les employeurs dans leurs recrutements et dans leurs démarches administratives. Il prépare les recrutements des entreprises et leurs méthodes, en identifiant les meilleurs profils, ainsi que les contrats de travail les plus adaptés.

Dans ce cadre, Pôle emploi peut :

- effectuer un diagnostic précis des besoins en compétences d'une entreprise ;
- assurer un conseil pour la rédaction d'une offre d'emploi ;
- analyser un poste de travail pour définir sur place, avec précision, le profil requis : compétences, expériences, niveau d'études, aptitudes.

Pôle emploi est aussi un acteur local, inscrit dans les politiques d'emploi et d'insertion d'un territoire avec ses partenaires et ses prestataires.

Il réalise, à ce titre, des enquêtes régulières sur les besoins de main-d'œuvre du bassin d'emploi local.

Pour en savoir plus : www.pole-emploi.fr

Le tableau ci-contre présente la liste des principaux acteurs intervenant sur ce champ.

LES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT VERS L'EMPLOI

Public et semi-public

Accompagnement vers l'emploi exclusivement	Nationaux	Locaux	Associations
Tous publics	Service public de l'emploi : Pôle emploi Afp	• CCAS (Centres communaux ou intercommunaux d'action sociale) • PLIE (Plans locaux pour l'insertion et l'emploi) Maisons de l'emploi	• Organismes associatifs, rémunérés pour la sous-traitance de prestations de Pôle emploi, des Régions, des villes ou des départements (Transfer IOD) • Associations de bénévoles • Fondations, etc.
Cadres	Apec		• Certaines associations de bénévoles • Maisons de chômeurs
Personnes en situation de handicap	Cap emploi		Associations de bénévoles
Aide à la création d'entreprise	APCE (Agence pour la création d'entreprise)	Boutiques de gestion, etc.	• Adie, Réseau Entreprendre, fondations, etc.
Insertion sociale et professionnelle			
Tous publics		Structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) : entreprises d'insertion, travail temporaire d'insertion, PLIE, CCAS	• Associations intermédiaires, • GEIQ (Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification), régies de quartier • CHRS (Centres d'hébergement et de réinsertion sociale) • Associations de bénévoles • Fondations
Jeunes	Missions locales, PAIO (Permanences d'accueil, d'information et d'orientation)		

> Les Missions locales et les Permanences d'accueil d'information et d'orientation (PAIO) pour les jeunes

Créées en 1982, les Missions locales et les PAIO s'adressent aux jeunes de 16 à 25 ans. Elles assurent des fonctions d'accueil, d'information, d'orientation et d'accompagnement pour les aider à résoudre l'ensemble des problèmes que pose leur insertion sociale et professionnelle. Organisées en réseau et implantées sur tout le territoire national, elles accueillent, chaque année, plus d'un million de jeunes, pour la plupart peu qualifiés.

Chacun d'entre eux bénéficie d'un suivi personnalisé. Les structures d'accueil apportent des réponses aux questions d'emploi, de formation, mais aussi de logement ou de santé.

Les Missions locales et les PAIO proposent aux jeunes rencontrant des difficultés particulières d'insertion professionnelle un contrat d'insertion dans la vie sociale (Civis) d'une durée d'un an, renouvelable (voir page 83).

Chaque jeune, selon son niveau, ses besoins, ses difficultés, bénéficie de réponses individualisées pour définir son objectif professionnel et les étapes de sa réalisation, établir son projet de formation et l'accomplir, accéder à l'emploi et s'y maintenir.

Quelques exemples d'actions menées : aide à la rédaction de CV et de lettres de motivation, préparation aux entretiens de recrutement pour apprendre à mettre en valeur leur parcours et à se présenter oralement. Certaines Missions locales proposent des ateliers «relooking» qui visent à redonner confiance aux jeunes, en leur apprenant à mieux se connaître. D'autres travaillent sur leurs difficultés comportementales, cause de nombreuses ruptures de contrat de travail ; elles proposent des ateliers de «savoir-vivre» ou de «savoir-être». Il s'agit également de les sensibiliser au monde du travail et à ses règles : rapport à l'autorité, respect des consignes, autonomie, etc. De nombreuses Missions locales organisent des forums de recrutement pour permettre aux jeunes de rencontrer des professionnels proposant des offres d'emploi. Elles les informent en matière de droit du travail, aussi bien français qu'européen : distribution de brochures, création de jeux par les jeunes des Missions locales. Elles peuvent également organiser des visites d'entreprises.

Des réseaux de parrainage sont parfois mis en place dans les Missions locales. Ils sont constitués de retraités, salariés ou chefs d'entreprise, accompagnant les jeunes dans leur recherche d'emploi. Le parrainage, par une personne d'expérience connaissant bien le tissu local, permet aux jeunes de découvrir le monde du travail, trop souvent méconnu, et de profiter d'un réseau.

Pour en savoir plus : www.unml.info.fr et www.cnml.gouv.fr

> Les Plans locaux pour l'insertion et l'emploi (PLIE)

Les PLIE sont des plateformes intercommunales d'animation et de coordination des politiques publiques d'insertion. Elles visent à favoriser l'accès ou le retour à l'emploi des personnes en grande difficulté d'insertion sociale et professionnelle (chômeurs de longue durée, jeunes peu ou pas qualifiés, allocataires de minima sociaux, travailleurs handicapés, etc.).

Ce sont des outils d'impulsion des stratégies territoriales en matière de lutte contre l'exclusion. La mise en œuvre de leurs actions passe, notamment, par des Structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), mais aussi par des organismes de formation, des structures d'accompagnement social, des entreprises. Au sein de parcours d'insertion professionnelle individualisés, les PLIE proposent à leurs participants des étapes de formation et d'emploi.

Avec les SIAE, ils mettent également en œuvre les clauses sociales des marchés publics, qui constituent un levier pour l'insertion des publics en difficulté.

Pour en savoir plus : www.ville-emploi.asso.fr

> Les Maisons de l'emploi

Les Maisons de l'emploi contribuent au service public de l'emploi, en animant l'intervention de différents acteurs. Les axes majeurs de leur intervention sont :

- développer une stratégie territoriale partagée ;
- anticiper les mutations économiques ;
- contribuer au développement de l'emploi local ;
- réduire les obstacles culturels ou sociaux à l'accès à l'emploi.

Les Maisons de l'emploi peuvent également mettre en œuvre des actions d'accueil, d'information et d'orientation, voire d'accompagnement des demandeurs d'emploi (en accord avec Pôle emploi) pour répondre à des besoins locaux.

Comme les PLIE, elles ont développé une expertise en matière d'ingénierie des clauses sociales dans les marchés publics et créent des partenariats avec les SIAE dans ce cadre.

Pour en savoir plus : www.ville-emploi.asso.fr

> Les Comités de bassins d'emploi (CBE)

L'action des Comités de bassins d'emploi vise à structurer et à valoriser le territoire, à aider à la création de nouvelles activités et de nouveaux emplois, à former pour l'emploi et l'insertion, à améliorer la compétitivité des entreprises. En collaboration avec l'ensemble des acteurs du développement local pour l'emploi, notamment les régions et les partenaires sociaux, les CBE s'attachent à développer une politique adaptée aux besoins repérés dans leur territoire. Leur action pour l'emploi et l'insertion consiste à recenser les besoins, à assurer l'orientation vers les formations et les emplois existants, à promouvoir la Validation des acquis de l'expérience (VAE), à contribuer au diagnostic des besoins et à la mise en place de formations qui répondent à des besoins non satisfaits. Certains CBE disposent d'une bourse des emplois.

Pour en savoir plus : reseaunational.descbe@yahoo.fr

> Cap Emploi

Cap Emploi est un réseau d'organismes, dont la mission est de favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap. Chaque Cap Emploi est un organisme de placement spécialisé qui recense les offres et les demandes d'emploi, informe et conseille les employeurs, y compris les structures de l'Insertion par l'activité économique (IAE). Les conseillers référents emploi proposent aux établissements qui ont le projet de recruter des personnes en situation de handicap, de les accompagner dans leur démarche jusqu'à la fin de la période d'essai. Ils proposent également de favoriser l'intégration des salariés dans l'entreprise et s'assurent que le poste est bien adapté. Enfin, Cap Emploi informe et conseille sur les aides à l'embauche, les démarches administratives et la mise en place des contrats.

Pour en savoir plus : www.capemploi.com

> L'Association pour la formation professionnelle des adultes (Afp)

L'Afp est le premier organisme de formation professionnelle en France. Une de ses missions est de lutter contre les exclusions en intervenant auprès des publics rencontrant des difficultés d'insertion. Elle peut mettre en place, au service des Structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), une pédagogie spécifique et une ingénierie de formation, adaptée aux personnes en insertion. Cela passe notamment par un apprentissage centré sur les gestes professionnels, en partant de la pratique, pour acquérir des compétences. Elle peut aussi assurer les volets « formation » des contrats aidés d'insertion et les actions de validation des acquis de l'expérience (VAE).

Pour en savoir plus : www.afpa.fr

> L'Association pour l'emploi des cadres (Apec)

L'Apec est une structure paritaire (gérée par les partenaires sociaux) qui, hormis l'indemnisation, joue le même rôle que Pôle emploi, spécifiquement pour les cadres. Dans ses démarches de conseil, d'orientation et d'accompagnement, l'Apec organise, par exemple, des salons professionnels avec les entreprises et les cadres demandeurs d'emploi. Elle édite des référentiels sur les différents métiers.

Pour en savoir plus : www.apec.fr

> Les Centres communaux et intercommunaux d'action sociale (CCAS)

Les Centres communaux ou intercommunaux d'action sociale (CCAS) sont des établissements publics communaux intervenant principalement dans trois domaines : l'aide sociale légale, l'aide sociale facultative et l'action sociale. Les CCAS ont développé des Pôles d'accueil en réseau pour l'accès aux droits sociaux (Parads), ayant pour but d'améliorer l'accès effectif aux droits sociaux des personnes en situation de précarité.

Pour en savoir plus : www.unccas.org

> Les conseils généraux

Depuis la loi du 18 décembre 2003 décentralisant le Revenu minimum d'insertion (RMI), les départements comptent parmi leurs missions : l'insertion sociale et professionnelle. La loi RSA du 1^{er} décembre 2008 a renforcé leurs compétences dans ces domaines. Outre les aides sociales, les politiques d'accompagnement et d'insertion, les conseils généraux pilotent les équipes pluridisciplinaires pour l'orientation des allocataires du RSA vers l'accompagnement social ou professionnel. Le Pacte territorial d'insertion, qui vise la coordination des politiques et des acteurs, relève de leur compétence. Par ailleurs, dans chaque département, un Fonds d'aide aux jeunes (FAJ) est chargé de favoriser l'insertion sociale et professionnelle des jeunes en difficulté, âgés de 18 à 25 ans.

Pour en savoir plus : www.departement.org

> Les Caisses d'allocations familiales (CAF)

Les CAF jouent un rôle important dans l'accompagnement social vers l'emploi, que ce soit en attribuant des aides sociales (RSA, allocation logement, soutien à la petite enfance, prêts, etc.) ou en menant des actions sociales (enquête, suivi social, prévention, médiation familiale, accompagnement individuel, groupe de parole).

Pour en savoir plus : www.caf.fr

> D'autres acteurs et actions territoriaux

Sans être exhaustif, d'autres organismes ont une fonction liée à l'accompagnement, l'accueil et l'orientation vers l'emploi. On peut citer :

- les collectivités territoriales : conseils régionaux, communautés d'agglomérations, communautés de communes, villes ;
- les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), représentées au sein du CDIAE (Conseil départemental de l'insertion par l'activité économique) ;
- les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Dreccre) ont également une mission spécifique sur l'insertion et la politique de l'emploi ;
- les entreprises de travail temporaire (ETT) ;
- les points d'information jeunesse (PIJ) ;
- les centres d'information et d'orientation scolaire (CIO).

Des actions collectives d'accompagnement existent également au sein des Clubs de chercheurs d'emploi, des Cercles de recherche active d'emploi, des réseaux de parrainage et des groupes de parole.

DES EXPÉRIMENTATIONS D'ACCOMPAGNEMENT RENFORCÉ PLUTÔT POSITIVES

Les prestations expérimentales d'accompagnement renforcé mises en œuvre en 2007 par des opérateurs privés de placement ou par des équipes de l'ANPE (Pôle emploi depuis), dans le cadre du dispositif Cap vers l'entreprise, avaient pour objectif d'offrir aux demandeurs d'emploi présentant des risques de chômage de longue durée un accompagnement vers l'emploi plus personnalisé et intensif. Les demandeurs d'emploi ont eu des propositions d'offres d'emploi plus

nombreuses et en meilleure adéquation avec leurs attentes qu'en parcours « classique ». Ils ont bénéficié de plus d'actions de mise en situation professionnelle (aide au ciblage des entreprises, préparation aux entretiens d'embauche). Les demandeurs d'emploi estiment que ces parcours leur redonnent confiance et leur apportent une aide substantielle dans leur recherche d'emploi, davantage que l'accompagnement « classique ».

Source Dares

→ RECRUTER ET ACCOMPAGNER AUTREMENT

La recherche de méthodes de recrutement spécifiques et efficaces est l'un des points clés de l'accord-cadre européen de 2010, conclu entre les partenaires sociaux pour le développement de marchés du travail inclusifs dans les pays de l'Union européenne. En France, deux méthodes ont fait leurs preuves : celle du recrutement par simulation de Pôle emploi et l'Intervention sur l'offre et la demande (IOD).

> La méthode de recrutement par simulation

Le recrutement par simulation et analogie permet d'élargir la recherche de candidats en privilégiant le repérage des habilités nécessaires au poste de travail proposé. Cette méthode ne tient plus compte des critères habituels de recrutement que sont l'expérience professionnelle et le diplôme.

Une habilité, qu'est-ce que c'est ?

Les habilités sont des caractéristiques qu'un individu a développées, à travers son éducation et son expérience personnelle, au cours de sa vie sociale, familiale ou professionnelle. Elles sont transférables d'une situation à une autre ou d'un emploi à un autre. Elles ne transparaissent pas forcément dans le curriculum vitae. Pôle emploi dénombre 17 habilités couramment recherchées par les entreprises, parmi lesquelles :

- comprendre et respecter des normes et des consignes ;
- travailler sous tension ;
- maintenir son attention dans la durée ;
- travailler en équipe ;
- agir dans une relation de service ;
- manager une équipe.

Une méthode sur mesure

Mise au point par l'ANPE en 1995, cette méthode originale permet de faire face à des recrutements en nombre, de répondre à des offres pour lesquelles les connaissances techniques ne sont pas incontournables dans

le recrutement, d'élargir les critères d'embauche en maintenant un niveau d'exigence élevé, d'évaluer les candidats avec des exercices qui reproduisent par analogie des situations de travail et de proposer une réponse, sur mesure, adaptée aux besoins de l'entreprise. Elle peut être utilisée pour un grand nombre de postes de travail, dans tous les secteurs d'activité.

Les principales étapes

Après avoir analysé un besoin de recrutement, l'équipe de Pôle emploi peut proposer cette méthode si elle est pertinente. Elle se déroule alors selon une série d'étapes précises. L'équipe de Pôle emploi étudie avec l'entreprise les caractéristiques et les contraintes clés des postes de travail pour identifier les habilités requises. Elle conçoit ou adapte pour l'entreprise les exercices de sélection des candidats, qu'elle étalonne ensuite avec des salariés de l'entreprise pour s'assurer de leur pertinence et fixer une note seuil : les résultats servent de référence. Les candidats passent les exercices pratiques sous forme de simulation de situations de travail. Le conseiller présente les candidats dont les résultats correspondent aux critères préalablement fixés. L'entreprise reçoit ces candidats pour un entretien d'embauche axé sur la motivation.

À travers cette méthode, on peut repérer les capacités d'adaptation aux postes de travail à pourvoir en mettant le candidat en situation de faire face aux principales difficultés du poste. On observe également comment les candidats abordent et résolvent les difficultés, révélant ainsi leurs habilités.

Pour en savoir plus : www.pole-emploi.fr.

> La méthode IOD (Intervention sur l'offre et la demande)

Cette méthode intervient tout au long du parcours, avant, pendant et après l'embauche du salarié. Elle concerne l'adéquation et la structuration de l'offre et de la demande d'emploi. Elle s'adresse aux populations en situations les plus précaires, notamment celles peu ou pas qualifiées, et propose à l'entreprise un service d'accompagnement socioprofessionnel, privilégiant l'emploi durable, le CDI et le temps complet.

Une adaptation de l'offre et de la demande d'emploi en milieu réel de travail

Le choix de cette méthode est d'abord d'agir dans et avec les entreprises, de soutenir et de susciter d'autres façons de faire. Une coopération, sous forme d'appui à la structuration des ressources humaines, est ainsi instaurée pour le recrutement, l'intégration et la fidélisation des nouveaux salariés. Elle est mise en œuvre dans les petites comme dans les grandes entreprises.

Cette méthode est rapide et réactive. Le succès des recrutements résulte ici de la capacité des entreprises accompagnées à structurer et à animer des situations de travail intégrantes, bien davantage que de leur capacité à « profiler » les candidats.

Dès qu'un besoin en personnel est identifié, le chargé de mission IOD se déplace dans l'entreprise pour effectuer une analyse fine de celui-ci. Elle comprend un questionnement sur les choix de l'entreprise quant aux statuts et conditions de travail proposés, les ressources de formation interne à mobiliser, l'accompagnement, les temps de travail, les perspectives d'évolution.

Le chargé de mission ne transmet ni CV ni lettre de motivation, mais organise, sur le poste de travail, une mise en relation qui « donne à voir » la réalité de l'emploi proposé et facilite le dialogue avec les collègues potentiels et l'encadrement. Cette approche sécurise à la fois le candidat et le recruteur, tout en prévenant les ruptures de contrats, liées à des problèmes d'intégration dans le collectif de travail. L'accompagnement socioprofessionnel se poursuit dans les premiers mois suivant l'embauche du salarié.

La logique de cette méthode est centrée sur la transformation des processus de recrutement et sur l'aménagement de l'environnement initial de travail. L'intermédiation tout au long du parcours de recrutement et d'intégration vise l'adaptation réciproque de l'emploi et de la personne. Elle se différencie de la logique adaptative centrée sur l'individu, qui consiste à améliorer l'employabilité des individus afin de se rapprocher au maximum du profil demandé par l'employeur.

L'expérience de l'IOD montre qu'il est possible de réduire la sélectivité de recrutements qui excluent toujours les mêmes, de limiter le recours aux contrats précaires qui ne facilitent, ni l'implication au travail ni une vie décente, et de promouvoir des pratiques d'intégration, tournées vers davantage de réussite.

Ce sont les conseils généraux qui financent le plus souvent les équipes IOD dont la conception et le suivi sont assurés par l'association nationale Transfer.
Pour en savoir plus : www.transfer-iod.org.

→ DES DISPOSITIFS PARTICULIERS D'ACCOMPAGNEMENT

De nombreux contrats ou dispositifs prévoient un accompagnement vers et dans l'emploi. Celui-ci est réalisé par un tuteur ou par un référent, voire par les deux dans le cas du Contrat unique d'insertion (CUI). Plusieurs centaines de milliers de personnes sont concernées.

Revenu de solidarité active

Les allocataires du RSA, ceux qui sont soumis aux droits et aux devoirs, sont tenus de rechercher un emploi ou d'entreprendre des actions en faveur d'une meilleure insertion. Ils bénéficient à cette fin de l'accompagnement d'un référent désigné par l'organisme vers lequel le président du conseil général choisit de les orienter, dans le champ soit professionnel, soit social. Le référent accompagne le bénéficiaire tout au long de sa démarche de recherche d'emploi. Il lui propose la signature d'un contrat d'engagements réciproques, puis détermine avec lui un parcours adapté à sa situation. Il le met en relation avec les offres d'emploi de Pôle emploi. Dans ce cadre, un plan d'action personnalisé d'accès à l'emploi, une formation adaptée et/ou la validation des acquis de l'expérience sont proposés. Le référent peut également mobiliser différentes aides et mesures pour lever des obstacles ponctuels à la reprise d'emploi.

Pour en savoir plus : www.rsa.gouv.fr

Contrat unique d'insertion

Institué en janvier 2010, le Contrat unique d'insertion comporte des dispositions complètes en matière d'accompagnement et d'insertion. Il regroupe les Contrats initiative emploi (CIE) du secteur marchand et les Contrats d'accompagnement dans l'emploi (CAE) du secteur non marchand. Plus de 500 000 contrats étaient prévus en 2010. Son objectif est de faciliter l'insertion professionnelle des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles d'accès à l'emploi.

Au-delà du contrat de travail, une convention tripartite est signée entre le salarié, l'autorité publique et l'organisme chargé de l'accompagnement. Elle désigne un référent chargé de l'accompagnement ou de l'insertion. Celui-ci assure le suivi du parcours d'insertion professionnelle du salarié. Si ce dernier est allocataire du RSA, le référent peut être le même que celui désigné pour l'accompagnement social et professionnel. En plus du référent,

l'employeur doit désigner un tuteur parmi les salariés qualifiés et volontaires pour assumer cette fonction. Ce dernier doit justifier d'une expérience professionnelle d'au moins deux ans. Il ne peut suivre plus de trois salariés en Contrat unique d'insertion. Le tuteur participe à l'accueil, aide, informe et guide le salarié. Il contribue également à l'acquisition des savoir-faire professionnels, assure la liaison avec le référent et prend part avec le salarié et l'employeur à l'établissement de l'attestation d'expérience professionnelle.
Pour en savoir plus : www.travail-solidarite.gouv.fr et www.pole-emploi.fr

Contrat d'insertion dans la vie sociale (Civis)

Le Civis a pour objectif d'accompagner les jeunes dans leur projet d'insertion dans un emploi durable, ou de création ou de reprise d'une activité non salariée. Il ne s'agit pas d'un contrat de travail, mais d'un dispositif d'accompagnement personnalisé mis en œuvre par les missions locales ou les permanences d'accueil, d'information et d'orientation (PAIO). Le Civis s'adresse aux jeunes sans diplôme et de bas niveau de qualification rencontrant des difficultés particulières d'insertion professionnelle. Il peut comprendre des mesures d'orientation, de qualification ou d'acquisition d'expérience professionnelle. Les titulaires d'un Civis sont accompagnés par un référent. La durée du contrat est d'un an renouvelable. Les titulaires d'un Civis âgés d'au moins 18 ans peuvent bénéficier d'une allocation versée pendant les périodes durant lesquelles ils ne perçoivent ni une rémunération au titre d'un emploi ou d'un stage, ni une autre allocation. Ce dispositif concernait 150 000 jeunes en 2010. En quatre ans, 720 000 jeunes en ont bénéficié.

Pour en savoir plus : www.service-public.fr

Contrat de professionnalisation

Le Contrat de professionnalisation s'adresse aux jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus, aux demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus, et aux bénéficiaires de certaines allocations ou contrats. Il est conçu pour répondre aux difficultés d'insertion professionnelle des jeunes sortis du système scolaire sans qualification ou pour faciliter la réinsertion de personnes déjà engagées dans la vie professionnelle. Il permet d'acquérir les compétences recherchées sur le marché de l'emploi, à court et à moyen terme. Ce contrat de travail en alternance comporte des mesures d'accompagnement, de tutorat et de formation, dont les modalités et leur financement sont précisés dans les conventions collectives de branche. Le tuteur doit être volontaire et justifier d'une expérience professionnelle d'au moins deux ans dans une qualification en rapport avec l'objectif de professionnalisation visé. L'employeur

peut être le tuteur s'il remplit les conditions de qualification et d'expérience. Par ailleurs, l'entreprise doit prendre les mesures d'organisation et d'aménagement de la charge de travail, nécessaires à l'accomplissement de la mission du tuteur. Si celui-ci est un salarié, il ne peut suivre plus de trois personnes en même temps, deux si le tuteur est l'employeur. Les missions du tuteur sont également précisées dans la loi et les accords de branche (voir pages 67-69 sur le rôle des tuteurs). En 2009, 146 000 contrats de professionnalisation étaient conclus, dont 42 % dans des entreprises de moins de 11 salariés.

Pour en savoir plus : www.orientation-formation.fr

Convention de reclassement personnalisé (CRP)

Ce dispositif qui découle d'un accord national des partenaires sociaux s'adresse aux salariés licenciés pour raison économique d'entreprises de moins de 1 000 salariés. D'une durée de douze mois, la CRP repose sur un plan d'action de reclassement personnalisé, qui peut comprendre, en fonction de la situation du bénéficiaire : un bilan de compétence permettant d'orienter dans les meilleures conditions le plan d'action ; des mesures d'appui social et psychologique ; des mesures d'orientation tenant compte du marché local de l'emploi ; des mesures d'accompagnement (préparation aux entretiens d'embauche, techniques de recherche d'emploi) ; des actions de Validation des acquis de l'expérience (VAE) ; et/ou des mesures de formation incluant l'évaluation performative et prenant en compte l'expérience professionnelle de l'intéressé. Au terme de la convention, l'accompagnement peut se poursuivre y compris dans les six mois suivant le reclassement. En 2009, 120 000 personnes devaient être concernées.

Pour en savoir plus : www.travail-solidarite.gouv.fr et www.pole-emploi.fr

Contrat d'accompagnement formation

Ce dispositif s'adresse aux jeunes de 16 à 25 ans jusqu'à bac + 3, qui rencontrent des difficultés d'accès à l'emploi (rupture de contrat d'alternance, niveau de formation insuffisant pour s'insérer sur le marché du travail, diplômes dans un domaine ne correspondant pas ou plus aux secteurs porteurs du marché du travail). Ce contrat peut durer de quelques semaines à plusieurs mois. Il prévoit des actions de formation aux métiers porteurs. Des actions de remise à niveau sur des savoirs de base sont également possibles, ainsi que des périodes en entreprise et l'acquisition de techniques de recherche d'emploi, adaptées au secteur concerné. En 2009, 50 000 contrats d'accompagnement formation étaient prévus.

Pour en savoir plus : www.orientation-formation.fr

Orientation et formation tout au long de la vie

De l'école à l'emploi, de nombreuses mesures d'accompagnement et d'orientation existent. Elles sont notamment issues de l'accord national interprofessionnel du 7 janvier 2009 et de la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie. Citons : le socle commun des connaissances de base à l'école, la mise en place d'un livret de compétences pour les élèves en formation initiale, la création d'un service public de l'orientation tout au long de la vie, des référentiels de certifications professionnelles, la Validation des acquis de l'expérience professionnelle avec une incitation à l'accompagnement des salariés, le passeport orientation-formation, le congé individuel de formation, le droit individuel à la formation.

Pour en savoir plus : www.orientation-formation.fr

D'autres dispositifs publics d'accompagnement vers et dans l'emploi existent, au-delà des prestations courantes du service public de l'emploi, tels que les *emplois tremplins* mis en œuvre par les conseils régionaux dans le secteur non marchand pour les personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi ; le *contrat passerelle* dans le secteur non marchand pour les jeunes qui rencontrent des difficultés sociales et professionnelles particulières d'accès à l'emploi ; les missions du *travail temporaire d'insertion*. Les périodes d'immersion sont une autre mesure récente, qui facilite le passage des salariés issus de structures d'insertion par l'activité économique dans une entreprise du secteur marchand. À noter également, le *contrat de transition professionnelle* expérimenté par l'État pour des salariés licenciés pour raison économique d'entreprises dans une quinzaine de bassins d'emploi.

→ AUTRES FORMES D'ACCOMPAGNEMENT VERS L'EMPLOI

L'accompagnement, qu'il soit effectué par les organismes publics, privés ou associatifs, prend diverses formes. L'accompagnement individuel peut aussi être réalisé par binôme d'accompagnateurs ou par un parrain. Il existe également des approches collectives comme les ateliers ou les groupes de parole, qui permettent aux demandeurs d'emploi de sortir de leur isolement.

> L'accompagnement en binôme

L'écoute est difficile. Lorsque quelqu'un s'exprime, il y a tellement de choses à écouter : le cheminement mental, le contenu de la communication, les indices non verbaux donnant du sens au message. Témoignant du respect porté à la personne, l'écoute à deux permet de se compléter et de progresser dans l'ouverture et la réceptivité, de s'entraider et de repérer les dérives possibles (culte de la solution, interprétations, malaises réveillés, comparaison injustifiée avec des situations connues).

Le face-à-face accompagnateur-personne accompagnée n'est pas toujours optimal : le premier est mis en position paternaliste et captive, tandis que le second est dans une situation de dépendance. Deux accompagnateurs apportent des regards, des expériences, des réseaux différents. En outre, ils se stimulent mutuellement dans leur travail d'accompagnement et peuvent se relayer pour assurer la continuité de leur mission.

Pour en savoir plus : Solidarités nouvelles face au chômage – www.snc.asso.fr

> Le parrainage

L'un des obstacles majeurs à l'accès à l'emploi est l'absence ou la faiblesse d'un réseau de relations. Le parrainage est l'une des réponses. Il s'adresse à des personnes rencontrant des difficultés à s'insérer sur le marché du travail (faible niveau de formation, milieu social défavorisé, personnes victimes de discriminations ou en grande exclusion). Il peut être assuré par des bénévoles en lien avec une structure associative.

Le parrain est un tiers, médiateur entre le demandeur d'emploi et l'employeur pour l'accès et le maintien dans l'emploi. Il fait bénéficier le demandeur d'emploi de sa compétence, de son réseau personnel et professionnel. Il cherche à déclencher et/ou à consolider l'expérience professionnelle de son filleul en utilisant toutes les formes d'emplois existantes tout en visant l'emploi durable.

Des réseaux de parrainage sont développés par des Missions locales, des collectivités territoriales, des centres sociaux, des centres de formation, des entreprises, des clubs, des fondations, des groupements d'entreprises, et des organisations patronales.

Pour en savoir plus : Guide du parrainage – www.cnml.gouv.fr et www.unccas.org

> Les approches collectives

Elles sont généralement complémentaires de l'accompagnement individuel personnalisé.

L'approche collective est partie intégrante des Structures d'insertion par l'activité économique et des associations de solidarité. Par ailleurs, la recherche collective d'emploi est menée au sein du service public de l'emploi et dans des associations de demandeurs d'emploi et des organisations syndicales. Ces démarches collectives sous formes d'ateliers et de groupes de paroles sont l'occasion pour les demandeurs d'emploi, de sortir de leur isolement, d'échanger, et de s'entraider. Ces espaces conviviaux sont aussi les moyens de reprendre confiance en soi, de valoriser l'ensemble des dimensions d'un individu, de construire des projets et des activités.

Pour en savoir plus : www.mnccp.fr; www.pole-emploi.org; www.unml.info.fr; www.cnml.gouv.fr

→ L'ACCÈS À LA FORMATION PROFESSIONNELLE

De nombreuses personnes ont besoin d'informations, de conseils et de soutien pour trouver et financer la formation susceptible de les conduire à l'emploi. En raison de la complexité de ces démarches, elles ont besoin d'un accompagnement spécifique.

Constats

Des besoins de formation, exprimés ou non, existent. Il convient de bien distinguer deux types de situation :

- celle des personnes (qualifiées ou non) qui aspirent ou ont besoin d'un complément à leur formation initiale pour acquérir un métier. La réponse se trouve en général dans des formations trop longues pour être de la compétence de services chargés du placement des demandeurs d'emploi ;
- celles des personnes au chômage, dont l'objectif est de maximiser leurs chances de trouver un emploi. Elles doivent, normalement, trouver auprès de Pôle emploi la réponse à leur besoin de formation, dans la mesure où celui-ci correspond à des débouchés repérés et où il existe le centre de formation adéquat et de qualité.

Le fait que le secteur associatif soit amené à intervenir pour aider des demandeurs d'emploi dans la réalisation d'un projet de formation professionnelle montre qu'il existe en ce domaine un besoin d'accompagnement spécifique. Ce dernier est reconnu par Jean-Marie Marx⁷ dans le rapport de son groupe de travail sur « La formation professionnelle des demandeurs d'emploi, janvier 2010 ». Précisons que ce désir d'accompagnement ne s'exprime pas dans tous les cas où il s'agit de formation professionnelle. La question ne se pose pas quand la formation est prédéterminée par l'emploi envisagé, par exemple, en cas de contrat de professionnalisation. En revanche, elle se pose avec acuité quand le demandeur d'emploi a un projet de formation, motivé, notamment, par une nécessité de reconversion.

Le groupe de travail présidé par Jean-Marie Marx pense trouver la réponse à ce besoin d'accompagnement en mobilisant, à cet effet, les conseillers personnels désignés par Pôle emploi. Compte tenu de l'expérience et de ce

7 / <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/104000070/index.shtml>

que l'on sait des moyens de Pôle emploi, cette réponse semble bien théorique, d'autant que le conseiller ne pourra mobiliser que des formations financées par Pôle emploi dans le cadre des marchés existants ou des formations financées par la Région, qui ne correspondent pas nécessairement aux besoins spécifiques de chaque demandeur d'emploi.

Pendant longtemps encore, notamment pour les personnes se trouvant dans la première situation repérée ci-dessus, il faudra que d'autres acteurs, comme les Missions locales, la Fondation de la 2^e chance ou des associations, continuent de s'investir dans l'accompagnement de demandeurs d'emploi ayant un projet de formation professionnelle et consacrent leurs moyens propres à son financement.

Soulignons également, les réticences à la formation de demandeurs d'emploi et de salariés. En effet, pour les personnes ayant connu un échec dans leur scolarité, la formation adaptée est d'autant plus acceptée qu'elle n'est pas un préalable à une activité ou à un emploi, mais qu'elle intervient comme un prolongement naturel pour reconnaître et perfectionner son emploi.

Principes

Comment accompagner un demandeur d'emploi souhaitant suivre une formation ? Il faut à la fois :

- déterminer l'adéquation optimale entre la motivation, les capacités de la personne et la période où intervient la formation dans le processus d'insertion professionnelle ;
- identifier les débouchés sur le marché du travail⁸ ;
- vérifier l'existence d'une offre de formation correspondante, notamment une formation adaptée aux emplois peu qualifiés ;
- évaluer la disponibilité des financements de la formation et des moyens de subsistance, à la fois pendant le temps de la formation et pendant le temps de la démarche d'accès à la formation ;
- détecter l'organisme de formation adéquat et la disponibilité, au moment voulu, d'une place en formation, et mettre ces informations à disposition du candidat (cela pourrait être facilité par l'existence du portail orientation/formation préconisé par le rapport Marx). Voir également le nouveau portail «vers l'emploi», commun à tous les partenaires sociaux ;

8 / Consulter l'enquête Besoins en main-d'œuvre (BMO) réalisée chaque année par Pôle emploi : <http://www.pole-emploi.org/communication/index.jspz?id=40108>

- aider au montage du financement qui peut provenir de plusieurs sources : Pôle emploi, y compris les ressources venant du fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels, OPCA, Plan régional de développement des formations professionnelles, Fonds d'aide aux jeunes, Fondation 2^e chance ;
- faire prendre en compte les étapes de la démarche par le conseiller Pôle emploi pour éviter les convocations par Pôle emploi aux moments où le demandeur d'emploi suit sa formation et pour sécuriser son parcours, notamment quand il y a passage de l'Allocation de retour à l'emploi formation à un statut de stagiaire rémunéré par l'État ou la Région et donc changement de statut, source de délais importants ;
- maintenir l'accompagnement pendant la période de formation et s'assurer des relais nécessaires à l'issue de celle-ci.

En conclusion, il est utile de rappeler que l'accès à la formation tout au long du parcours professionnel ou d'insertion professionnelle nécessite des conseils et un accompagnement. La formation professionnelle n'est pas un but, mais un moyen pour accéder à une qualification et la faire évoluer.

→ **LES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP**

L'accompagnement des personnes en situation de handicap s'appuie sur le dépassement des représentations et sur la combinaison du recours aux ressources et aux méthodologies de droit commun et de la mobilisation d'acteurs et d'outils spécifiques tant sur les questions d'accès que de maintien dans l'emploi.

Définition de la loi du 11 février 2005

«Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant».

La reconnaissance du handicap : un atout important

L'exercice d'une activité professionnelle par une personne en situation de handicap n'est pas subordonné à l'obtention d'une reconnaissance administrative du handicap. Cependant, certaines situations nécessitent un accompagnement, pour lesquelles la reconnaissance constitue un atout.

La première question qui émerge dans la démarche d'accompagnement vers et dans l'emploi concerne la détection et la reconnaissance du handicap pour l'exercice d'une activité professionnelle.

La reconnaissance de l'existence d'un handicap et le fait d'en faire état peuvent exposer au risque de voir suspecter son aptitude au travail et sa qualification professionnelle et peuvent entraîner des réflexes de discrimination. La reconnaissance aide les tiers, aussi bien que l'intéressé lui-même, à objectiver et à cerner les contours d'une difficulté, sans que cela entraîne de jugement dépréciatif de la personne dans son intégralité. La reconnaissance du handicap incite à engager une démarche adaptée d'accès à l'emploi et permet d'accéder aux dispositifs d'accompagnement et au marché du travail.

Une démarche d'accès et de maintien à l'emploi

Une personne en situation de handicap peut mobiliser le Service public de l'emploi comme tout demandeur d'emploi, bénéficier de la formation professionnelle de droit commun. La reconnaissance de travailleur handicapé donne accès à des mesures, des fonds :

- Agefiph, fonds d'insertion professionnelle des handicapés ;
 - FIPHFP, Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique ;
- et des services dédiés, d'accès et de maintien dans l'emploi :
- Cap Emploi, Réseau national d'organismes de placement spécialisés au service des personnes handicapées ;
 - Sameth, Service d'appui au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés.
- En fonction de sa situation, il peut faire appel à la Maison départementale des personnes handicapées (MDPH).

La Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH), quant à elle, attribue ou pas la qualité de travailleur handicapé et propose une orientation en milieu de travail ordinaire ou protégé.

L'accès, ou le retour à l'emploi peut être conditionné par une démarche de définition de projet professionnel. C'est dans ce cadre-là que l'accompagnement est essentiel. Le coaccompagnement est possible.

Une vigilance particulière doit être apportée à la situation de handicap en cours d'emploi pour prévenir de la désinsertion, soit en cas de survenue du handicap, soit en cas d'aggravation de l'état de santé. L'anticipation, alliant les acteurs de la santé au travail, les Institutions représentatives du personnel (IRP), les employeurs et les associations concourent à maintenir la personne dans l'emploi.

Pour en savoir plus : www.agefiph.fr et www.capemploi.com

→ LES SITES UTILES POUR L'ACCOMPAGNEMENT

Agences, associations, observatoires, organismes

- Accompagnement à la création d'entreprise, voir page 44.
- Adapei, Association de parents et amis de personnes handicapées mentales : www.unapei.org
- Adie, Association pour le développement de l'initiative économique : www.adie.org
- Afpa, Association nationale pour la formation professionnelle des adultes : www.afpa.fr
- Agefiph, Fonds d'insertion professionnelle des handicapés : www.agefiph.fr
- Agence nouvelle des solidarités actives : www.solidarites-actives.com
- Amont 78, Maison de l'emploi : www.mde-amont78.fr
- Anact, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail : www.anact.fr
- ANLCl, Agence nationale de lutte contre l'illettrisme : www.anlci.gouv.fr
- Apec, Association pour l'emploi des cadres : www.apec.fr
- ARF, Association des Régions de France : www.arf.asso.fr
- Assemblée des départements de France : www.departement.org
- ATD Quart Monde : www.atdquartmonde.asso.fr
- Cap Emploi, réseau national d'organismes de placement spécialisés au service des personnes handicapées : www.capemploi.com
- CEE, Centre d'études de l'emploi : www.cee-recherche.fr
- Céreq, Centre d'études et de recherches sur les qualifications : www.cereq.fr
- Civis, Contrat d'insertion dans la vie sociale : www.service-public.fr
- Conseil général de Meurthe-et-Moselle : www.cg54.fr
- Contrat d'autonomie : www.ville.gouv.fr
- Convention de reclassement personnalisé : www.travail-solidarite.gouv.fr; www.pole-emploi.fr
- Formation, orientation : www.orientation-formation.fr
- Halde, Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité : www.halde.fr
- Le Labo de l'économie sociale et solidaire : www.lelabo-ess.org
- Ministère Emploi, formation insertion : www.minefe.gouv.fr; www.cniae.gouv.fr
- Ministère des Solidarités et de la Cohésion sociale : www.solidarite.gouv.fr; www.cnle.gouv.fr
- Missions locales et PAIO : www.cnml.gouv.fr; www.unml.info.fr
- Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale : www.onpes.gouv.fr
- Parrainage, *Guide du parrainage* : www.cnml.gouv.fr
- Plie et Maisons de l'emploi : www.europlie.asso.fr; www.ville-emploi.asso.fr
- Pôle emploi : www.pole-emploi.fr
- Réseau Entreprendre : www.reseau-entreprendre.com
- Revenu de solidarité active : www.rsa.gouv.fr
- UNCCAS, Union nationale des centres communaux d'action sociale : www.unccas.org

→ LEXIQUE

Accre	Aide aux chômeurs créateurs et repreneurs d'une entreprise
ACI	Ateliers et chantiers d'insertion
ADF	Association des départements de France
Adie	Association pour le droit à l'initiative économique
Afpa	Association de formation professionnelle des adultes
Agefiph	Association nationale pour la gestion du fonds d'insertion professionnelle des handicapés
AI	Association intermédiaire (d'insertion)
ANPE	Agence nationale pour l'emploi (devenue Pôle emploi)
APCE	Agence pour la création d'entreprise
Apec	Association pour l'emploi des cadres
ARF	Association des Régions de France
BEP	Brevet d'études professionnelles
BTP	Bâtiment et travaux publics
CAE	Contrat d'accompagnement dans l'emploi
CAF	Caisse d'allocations familiales
CAP	Certificat d'aptitude professionnelle
CBE	Comité de bassin d'emploi
CCAS	Centre communal d'action sociale
CCREFP	Comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle
CDAPH	Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDIAE	Conseil départemental de l'insertion par l'activité économique
CEE	Centre d'études de l'emploi
Céreq	Centre d'études et de recherches sur les qualifications
Cese	Conseil économique, social et environnemental
Ceser	Conseil économique, social et environnemental régional
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CFE-CGC	Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres
CFTC	Confédération française des travailleurs chrétiens
CGPME	Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises
CGT	Confédération générale du travail
CHRS	Centre d'hébergement et de réinsertion sociale
CIE	Contrat initiative emploi
CIO	Centre d'information et d'orientation
Civis	Contrat d'insertion dans la vie sociale
CMU	Couverture maladie universelle
CMUC	Couverture maladie universelle complémentaire
CNEI	Comité national des entreprises d'insertion
CNML	Conseil national des missions locales
Copire	Commission paritaire interprofessionnelle régionale de l'emploi
CQP	Certificat de qualification professionnelle
CRP	Convention de reclassement personnalisé
CUI	Contrat unique d'insertion
CV	Curriculum vitae
DDTEFP	Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (devenue Direccte)
Diraccte	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
ECCP	Évaluation des compétences et des capacités professionnelles
EI	Entreprise d'insertion

EMT	Évaluation en milieu de travail
EPCRE	Évaluation préalable à la création d'entreprise
ETTI	Entreprise de travail temporaire d'insertion
FA2I	Fondation Agir pour l'insertion dans l'industrie
FAJ	Fonds d'aide aux jeunes
FFSA	Fédération française des sociétés d'assurances
FIPHFP	Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique
FNSEA	Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles
GEIQ	Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification
Gema	Groupement des entreprises mutuelles d'assurances
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
Halde	Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité
IAE	Insertion par l'activité économique
IOD	Intervention sur l'offre et la demande
IRP	Institutions représentatives du personnel
Medef	Mouvement des entreprises de France
MNCP	Mouvement national des chômeurs et des précaires
MDPH	Maison départementale des personnes handicapées
MRIE	Mission régionale d'information sur l'exclusion
Nacre	Nouvel accompagnement pour la création d'entreprise
OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
PAIO	Permanences d'accueil, d'information et d'orientation
Parads	Pôles d'accueil en réseau pour l'accès aux droits sociaux
PCE	Prêt à la création d'entreprise
PIJ	Point information jeunesse
PLIE	Plan local pour l'insertion et l'emploi
PME	Petites et moyennes entreprises
POE	Préparation opérationnelle à l'emploi
PTI	Pacte territorial d'insertion
RMI	Revenu minimum d'insertion
RSA	Revenu de solidarité active
Sameth	Service d'appui au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés
SIAE	Structures d'insertion par l'activité économique
SPE	Service public de l'emploi
TAE	Travailler et apprendre ensemble
UNCCAS	Union nationale des centres communaux d'action sociale
Uniopss	Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux
UNML	Union nationale des missions locales
Unsa	Union nationale des syndicats autonomes
UPA	Union professionnelle artisanale
VAE	Validation des acquis de l'expérience

→ BIBLIOGRAPHIE

Accompagnement, de l'exclusion à l'emploi

- «*L'accès de tous aux droits de tous, par la mobilisation de tous*». Rapport du Conseil économique et social, 2003. www.ces.fr
- *L'Exclusion*, Julien Damon. PUF coll. Que sais-je ? 2008.
- «*Grenelle de l'insertion*», Rapport général, mai 2008. www.ladocumentationfrancaise.fr

- *Guide pratique du parrainage pour l'emploi* 3^e édition 2005. www.cnml.gouv.fr
- *Illettrisme. Acteurs de la formation de base, se professionnaliser*. www.anlci.gouv.fr
- *Rapport sur l'insertion professionnelle et sociale des jeunes*, Bertrand Schwartz, éd. Apogée. Réédition, 2007.
- *30 idées reçues sur l'emploi et les métiers*, 2010. Alternatives économiques Poche, www.alternatives-economiques.fr
- *L'Insertion professionnelle et sociale des jeunes, ou l'intelligence pratique des missions locales*, Michel Abhervé et Philippe Labbé, éd. Apogée, 2005.
- «Un devoir national, l'insertion des jeunes sans diplôme». Rapport du Cerc (Conseil emploi, revenus, cohésion sociale) 2008. www.ladocumentationfrancaise.fr
- *L'Insertion professionnelle des publics précaires*, Denis Castra, éd. PUF, 2003.
- *Avec et pour les jeunes en parcours d'insertion*, Anne Le Bissonais, éd. Apogée, 2009.
- *Pour un contrat d'accompagnement généralisé*, Bernard Seillier. La Documentation française, 2003.
- *Secondes chances. Histoires vécues de l'insertion par le travail*, Anaïs Choteau et Hélène Seingier, éd. Au Diable Vauvert, 2008.

Entreprises, syndicats, employeurs et salariés

- *Entreprises et insertion : collaborer et coproduire sur le territoire*, mai 2008 Medef, CNEI, GEIQ www.medef.com; www.geiq.net; www.cnei.org
- *Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? L'implication des entreprises dans l'insertion des personnes éloignées de l'emploi*. Credoc n° 207, 2007. www.credoc.fr
- «De l'exclusion à l'emploi» n° 84. «Politiques d'insertion» n° 91. *La Revue CFDT*. www.cfdt.fr
- *Accord-cadre sur les marchés du travail inclusifs européens*, 2009. www.etuc.org; www.business-europe.eu
- *Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise*, 2006, Institut Montaigne. www.institutmontaigne.org
- *L'Intégration dans l'entreprise – Travailler en coopération*, Odile Maurice-Desbat, coll. «Agir sur...» Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail 2008. www.anact.fr

Associations, insertion par l'activité économique, partenariats

- *L'Insertion au service de l'emploi*, mai 2010, Alternatives économiques Poche. www.alternatives-economiques.fr
- *L'exclusion n'est pas une fatalité*, Fnars 2006. www.fnars.org
- *Regards croisés sur l'accompagnement des demandeurs d'emploi*. Étude de Solidarités nouvelles face au chômage-2009. www.snc.asso.fr
- *PLIE, Maisons de l'emploi et entreprises : guide des bonnes pratiques*. www.ville-emploi.asso.fr
- *Le Croisement des pouvoirs*, Claude Ferrand, 2008, www.editionquartmonde.org
- *De l'emploi pour tous*, juin 2007, Coorace et Économie & humanisme. www.coorace.org
- *La malette des savoirs de base*, Chantier École d'insertion. www.chantierecole.org
- *Collaborations entreprises et SIAE : opportunité et mode d'emploi-IMS Entreprendre pour la cité*, 2006. www.imsentreprendre.com
- *L'Économie sociale et solidaire : une réponse entrepreneuriale et politique face à la crise*, Claude Alphandéry, Laurent Fraisse et Tarik Ghezali, 2009. www.idies.org
- *Le Guide du chercheur d'emploi*, Association intermédiaire Aide – Aide emploi services, Redon. www.redon.maville.com
- *Guide du demandeur d'emploi en situation de handicap*. www.apf.asso.fr
- *Guide des régies de territoire*, 2009. www.cnlrq.org

VERS L'EMPLOI, MAIS PAS TOUT SEUL

*Guide de l'accompagnement vers et dans l'emploi
à l'usage de tous les acteurs
de l'accompagnement social et professionnel*

Intégrer les atouts des personnes pour augmenter leur employabilité, savoir les écouter et les faire participer, développer des méthodes de recrutement et d'accompagnement adaptées sont des leviers essentiels développés dans cet ouvrage.

Pour les auteurs de ce guide commun, l'accompagnement pour l'accès à l'emploi et dans l'emploi réduit le risque d'exclusion et favorise la sécurisation des parcours personnels. Facteur essentiel de prévention pour les personnes fragilisées, un accompagnement réussi limite les ruptures prématurées du contrat de travail, dommageables pour le salarié, tout autant que pour l'employeur.

L'insertion socio-professionnelle doit conjuguer l'intérêt de la personne et celui de l'employeur, s'appuyer sur des partenariats qui permettent de sortir des idées reçues sur la situation et le rôle de chacun. Telles sont les résolutions portées par les dirigeants associatifs, syndicaux et patronaux.

Ce guide et ses fiches s'appuient sur des expériences. C'est un outil pour l'action sur le terrain.

Ce guide a été labellisé en 2010 par le ministère des Solidarités et de la Cohésion sociale au titre des actions menées dans le cadre de l'année européenne de lutte contre la pauvreté et de l'exclusion sociale.



Il a reçu le soutien de plusieurs fondations :



Fondation
Chèque Déjeuner



Fondation A2I
(Agir pour l'insertion
dans l'industrie)



Fondation de France