

**NOS PROPOSITIONS POUR QUE
FRANCE TRAVAIL FAVORISE UNE
INSERTION PROFESSIONNELLE JUSTE
POUR TOUTES LES PERSONNES ÉLOIGNÉES DE L'EMPLOI**



Contribution de l'association Tous Tes Possibles

EN BREF

Le projet de loi pour une nouvelle société du travail et de l'emploi présenté le 7 juin en Conseil des Ministres a pour objectif le plein-emploi et comme instrument la création de France Travail. Le rapport de préfiguration laisse présager de ses grandes lignes :

- Inscription de toute personne sans emploi auprès d'un Pôle Emploi renommé France Travail.
- Investissement dans la pré-orientation, le diagnostic, un accompagnement et des parcours sur-mesure et sans coutures afin d'atteindre l'objectif du plein-emploi.
- Mise en place d'un contrat d'engagement réciproque avec une évolution de l'échelle de sanctions, notamment pour les allocataires du RSA dont il serait jugé qu'ils ne tiennent pas leurs engagements (comportant 15 à 20h d'activités très diverses).
- Accompagnement des entreprises afin qu'elles fassent évoluer leurs modalités d'attractivité, recrutement et intégration des talents.
- Transformation des systèmes d'information des acteurs de l'insertion pro afin de favoriser l'échange et la transmission de données.
- Création d'un socle de formation commun aux professionnels de l'insertion engagés dans le réseau, les opérateurs et les partenaires France Travail.
- Redéfinition de la gouvernance de l'écosystème de l'insertion aux niveaux local, départemental, régional et national.

Pour Tous Tes Possibles, France Travail ne pourra relever le défi de l'accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi vers une insertion professionnelle adaptée qu'à condition de :

- Viser la co-construction d'un **plan d'action** dont découle l'orientation, et non une orientation par le diagnostic.
- Garantir la place de l'**écosystème associatif** au sein de la gouvernance de France Travail.
- **Faire confiance a priori**, et ne contrôler qu'a posteriori et bon escient, dans les arbitrages des professionnels de l'insertion sur le terrain afin de s'adapter aux besoins et situations réelles, parfois en dehors des critères rigides des dispositifs.
- Trouver les outils ouvrant mutuellement **les mondes de l'insertion, du social et de la santé**.
- Ne pas fonctionner en guichet unique centralisé, mais en **porte d'entrée universelle** : n'importe quel acteur de la communauté doit être le bon point d'accès à tout l'écosystème.
- Élargir l'acceptation des parties prenantes aux **tiers de confiance** susceptibles de sourcer et/ou maintenir motivation et engagement des personnes, ainsi qu'aux **entreprises** qui ont besoin d'être accompagnées pour faire partie de la solution.
- Redéfinir la **place centrale de l'utilisateur** en lui donnant les clefs d'une plus grande compréhension, implication et autonomie dans son parcours vers l'emploi.
- Ériger en **boussole de l'orientation l'adéquation entre la personne, son parcours de vie**, ses contraintes, et sa projection dans un équilibre pro/perso unique : la recherche d'un emploi vient s'intégrer à cet équilibre dans des proportions différentes selon les individus et les situations, et ne saurait constituer une fin en soi ou relever d'une obligation à produire.

UN DIAGNOSTIC PARTAGÉ, HUMAIN ET DÉCENTRALISÉ

Le diagnostic des situations individuelles de chacun doit reposer sur une compétence professionnelle humaine qui peut s'appuyer sur un algorithme performant. Ce diagnostic doit permettre d'esquisser les grandes lignes d'un **plan d'action personnalisé** et seulement ensuite, d'orienter les publics vers le ou les acteurs les plus à même de l'accompagner dans sa réalisation. Grâce à l'harmonisation autour d'un format commun, **chaque acteur de l'écosystème** peut se rendre en capacité de réaliser diagnostic, plan d'action et orientation afin de multiplier les sas d'entrée de la communauté de France Travail et de démultiplier les ressources, permettant à la fois proximité et rapidité de traitement.

FACILITER LA REDIRECTION DES PUBLICS

La mise en place de parcours multi-acteurs, une redirection fluide des publics entre eux, une articulation plus agile entre dispositifs, permettraient de mieux tenir compte des évolutions qui interviennent en cours d'accompagnement. Par ailleurs, afin de rester maîtres de leur parcours d'insertion, les bénéficiaires doivent pouvoir s'informer sur la diversité des dispositifs et des acteurs afin de questionner la pertinence de l'accompagnement proposé tout au long de celui-ci. **Dédier du temps des professionnels** de l'insertion à l'interconnaissance et l'interaction avec les autres acteurs de l'écosystème est crucial au développement des liens de confiance nécessaires à cette ambition.



Les outils comme DORA ou moncollectifemploi.fr permettent aux acteurs et bénéficiaires de disposer d'une carte clarifiée et à jour des dispositifs complémentaires du territoire et des clefs pour les mobiliser à bon escient.

TROUVER LE "BON MOMENT" POUR LE RETOUR À L'EMPLOI

La multiplicité et durabilité des freins, temporalités, modes de fonctionnement et faits de vie impliquent une non-linéarité de la capacité à se mobiliser vers l'emploi. Il est donc important de savoir saisir le "bon moment" où les planètes s'alignent et où la courbe de cette capacité est à un point haut pour surfer dessus et lancer la dynamique de retour à l'emploi. Détecter ce moment, c'est **travailler de concert avec l'écosystème du quotidien** de ces personnes, les mondes du social et de la santé et multiplier les contacts réguliers pour déclencher dans le bon rythme les accompagnements adaptés.

DIAGNOSTIC, PLAN D'ACTION & ORIENTATION

Le diagnostic doit reprendre au cœur de ses objectifs la réalisation d'une ébauche de plan d'action, permettant de définir plus efficacement l'acteur le plus pertinent à accompagner sa réalisation. L'orientation doit intervenir après avoir fixé les actions qui nécessitent un accompagnement, plutôt que de définir les actions en fonction des capacités de l'acteur référent. Cette approche favorise aussi la véritable autonomisation de l'usager, qui doit pouvoir comprendre, se saisir et ajuster le plan d'action au regard de la réalité et des évolutions de sa situation.

Tout acteur de l'écosystème de l'insertion doit pouvoir constituer la bonne porte pour le demandeur d'emploi qui vient y frapper, comme expérimenté dans la dizaine de Collectifs Emploi qui agissent ensemble pour l'insertion sur le territoire. Nous proposons donc de développer, sur la base de trames d'algorithmes et entretiens semi-directifs, un outil et un langage communs qui permettront à tout professionnel d'effectuer un diagnostic humain et une orientation neutre et efficiente vers l'acteur, le dispositif ou la combinaison correspondant au parcours le plus adapté à l'objectif d'équilibre de vie du bénéficiaire.

DU CHANTIER D'INSERTION AU CHANTIER DE VIE

Le travail est aujourd'hui un vecteur d'émancipation qui permet de trouver sa place dans la société auquel tout le monde doit pouvoir accéder. Pour certains, cette quête peut durer longtemps, voire toujours pour un petit nombre, et peut être considérée comme un chantier d'insertion permanent, un **véritable chantier de vie tenant compte des situations et perspectives** auxquelles ils sont confrontés. Tout l'enjeu du diagnostic et de l'accompagnement doit dès lors consister à définir des parcours fluides et adaptés à la réalité des besoins, difficultés, capacités, évolutions et perspectives.



Ce concept de chantier de vie rejoint en partie celui du CDII de Territoire Zero Chômeurs Longue Durée, et repose aussi sur la possibilité pour les dispositifs de prolonger l'accompagnement de certaines personnes même lorsqu'elles sont en emploi.

GÉNÉRALISER L'ACCOMPAGNEMENT GLOBAL

Dissocier les objectifs et accompagnements en matière d'insertion sociale et d'insertion professionnelle ne correspond pas à la réalité des situations vécues par les bénéficiaires. Cette approche empêche de relever ensemble des freins pouvant relever de plusieurs catégories, et diminue l'impact sur la motivation et l'engagement des bénéficiaires qu'apporte une approche tenant compte d'un projet de vie global. Alors que pour ceux pour qui c'est le bon moment, **le cheminement vers l'emploi peut favoriser la levée d'autres freins sociaux et/ou du maintien de la motivation**. L'orientation sociale ne doit pas être synonyme d'absence de considération des préoccupations professionnelles, sans pour autant évincer la notion de priorisation des difficultés.

OFFRIR UNE SOUPLESSE DE MANOEUVRE AUX PROFESSIONNELS DE L'ACCOMPAGNEMENT

S'il est compréhensible de concentrer des dispositifs sur une cible précise, la rigidité de certains critères (limites d'âge, durée, etc.) empêche parfois la pertinence de leur mise en oeuvre. Afin de **s'adapter aux besoins et perspectives réels** des personnes éloignées de l'emploi, des structures employeuses, et des territoires, nous proposons d'assouplir les rigidités des dispositifs actuels ou à venir, non pas en évinçant les critères d'éligibilité ou de durée, mais en laissant, en confiance, une **marge d'ajustement à la main des professionnels de l'insertion**. Cette marge d'ajustement doit aussi pouvoir s'appliquer en confiance à la pré-orientation et aux résultats du diagnostic, afin de tenir compte de facteurs humains, et de spécificités difficilement prédictibles via des algorithmes ou processus figés.

DISSOCIER ET RENDRE SÉCURISANTES LES AIDES DE SUBSISTANCE ET À L'INSERTION

Les minimas sociaux doivent permettre à chacun de survivre en France, indépendamment de la démonstration de leur engagement dans la recherche d'un emploi. C'est tout autant une question de dignité humaine dans le pays des droits de l'homme et du citoyen, qu'une question pragmatique d'incompatibilité de nombreux environnements de travail avec les situations réelles des personnes les plus éloignées de l'emploi, qui **doivent pouvoir compter sur des allocations de solidarité indépendantes des aides à l'insertion**. Les sanctions financières qui affecteraient directement les moyens de subsistance des publics les plus vulnérables ne ferait qu'aggraver des situations individuelles déjà complexes. Les aides à l'insertion doivent, quant à elles, revêtir, comme elles le font souvent, **un volet incitatif plutôt que punitif**.



Le maintien des aides pendant la période d'essai, ou la garantie de pouvoir les retrouver automatiquement au cas où elle ne s'avère pas concluante, permettrait de sécuriser les parcours de retour à l'emploi.

INSTITUTIONNALISER LA PLACE DE L'ÉCOSYSTÈME ASSOCIATIF

L'écosystème associatif de l'insertion permet aujourd'hui de compléter l'action publique en proposant des éléments d'accompagnement s'adaptant aux situations et enjeux territoriaux spécifiques. La nouvelle architecture France Travail doit **institutionnaliser et valoriser le rôle majeur qu'il joue** dans la remontée d'informations de terrain, l'ajustement des dispositifs aux évolutions des besoins et situations, et l'innovation au service de l'insertion professionnelle de tous. Pour ce faire, il est impératif de **sanctuariser la place** de l'intégralité de cet écosystème au sein des comités locaux France Travail ; et de **garantir une animation neutre favorisant l'interconnaissance, la coopération et le agir ensemble**.

FAVORISER LE AGIR ENSEMBLE DES ACTEURS DE L'INSERTION

L'expérience de l'animation d'une dizaine de Collectifs Emploi sur le territoire français nous a permis de déterminer les critères de réussite de la coopération-action des acteurs de l'insertion :

- *une animation neutre et sanctuarisée, qui garantit la mise en place d'une dynamique régulière*
- *la consécration de temps consacrés à l'interconnaissance profonde des acteurs et dispositifs qu'ils portent, permettant la complémentarité et le agir-ensemble au-delà des affinités et routines que certaines structures développent*
- *des financements prévenant toute forme de concurrence et favorisant le agir ensemble*
- *des formats de regroupement entre acteurs associatifs de l'insertion hors de la présence de leurs prescripteurs et financeurs afin de pouvoir librement exprimer leurs enjeux et mettre en place des actions guidées par le seul objectif d'insertion adaptée des bénéficiaires*

DONNER UNE MEILLEURE MAÎTRISE ET PLACE À L'USAGER

Le fait de rendre l'usager acteur de son parcours d'insertion revient dans les discours et pratiques depuis 20 ans, mais ne permet pas à ce jour de lui donner la maîtrise de ce dernier, ou d'accorder à son avis et ses suggestions la place qu'ils mériteraient. Donner une place au bénéficiaire, cela signifie lui donner les **clefs d'une plus grande implication et autonomie dans son parcours vers l'emploi** en co-construisant son plan d'action, en restant à l'écoute des difficultés, projets et évolutions qu'il exprime pour son équilibre de vie, indépendamment des critères des dispositifs, afin de l'accompagner vers un projet réellement sécurisant, pérenne et épanouissant pour lui. C'est aussi lui offrir la possibilité d'**exprimer un avis** fondé sur son expérience quant aux enjeux et solutions pour l'emploi sur son territoire, et aux innovations à entreprendre en la matière.

MÉDECINE DU TRAVAIL ET DU CHÔMAGE : MÊME COMBAT

Les chômeurs sont en moins bonne santé que la moyenne, un frein à leur retour à l'emploi qui s'accroît avec la durée du chômage et constitue de surcroît un coût pour la société. En miroir à la médecine du travail, il apparaît comme investissement judicieux que de mettre en place **une action publique en matière de prévention tout au long du parcours d'insertion**. En favorisant les liens entre le monde de la santé, du social et de l'insertion, elle doit permettre de faciliter le recours aux soins, et de prendre rapidement en charge les problématiques de santé mentale, addictions, troubles musculo-squelettiques et hygiène alimentaire qui constituent aujourd'hui des freins majeurs au retour à l'emploi que les professionnels de l'insertion peinent à lever.

PASSER DE LA SÉLECTION À LA SÉDUCTION

Favoriser l'insertion professionnelle des plus éloignés de l'emploi nécessite de révolutionner la façon dont les entreprises se font connaître auprès des usagers et leur ouvrent leur porte. Afin de faire re-découvrir des métiers et environnements de travail à propos desquels les demandeurs d'emploi peuvent avoir des préjugés les conduisant à ne pas postuler, il s'agit donc de proposer des modalités de découvertes (forums inversés, immersions, réalité virtuelle, rencontres et essai sans obligation de postuler...), aux professionnels de l'accompagnement comme aux chercheurs d'emploi, qui permettent de toucher du doigt la réalité des métiers et conditions de travail qui recrutent sur leur territoire. Donner toute sa place à l'essai via les immersions, c'est aussi **ouvrir réellement leurs portes aux talents et au vouloir-faire** des demandeurs d'emploi aujourd'hui exclus par des modalités d'accès à l'emploi incompatibles avec leurs situations réelles.

ACCOMPAGNER DES ENTREPRISES PLUS INCLUSIVES

Le retour à l'emploi des bénéficiaires engagés dans un parcours d'insertion co-construit avec tout l'écosystème de l'insertion relève aussi de la **responsabilité des structures employeuses**, que les difficultés de recrutement contraignent par ailleurs à rendre leurs processus de recrutement, d'intégration et de fidélisation des salariés compatibles avec les parcours, profils, contraintes et aspirations de celles et ceux qui cherchent du travail. **Se rendre plus inclusives**, c'est revoir les méthodes de recrutement et de sélection, l'implication des salariés actuels dans le processus de recrutement et d'intégration, le cadre de travail, etc. C'est aussi l'opportunité d'interroger l'environnement de travail proposé à l'ensemble des salariés pour le rendre plus attractif, apprenant, et respectueux des situations de chacun.e et de leurs évolutions.

FAVORISER L'OUVERTURE DES ENTREPRISES AUX PROFILS ÉLOIGNÉS DE L'EMPLOI

Les besoins, contraintes et aspirations des publics éloignés de l'emploi diffèrent de ce pour quoi les processus de recrutement, d'intégration et de fidélisation des entreprises sont calibrés. C'est l'une des raisons pour lesquelles les personnes motivées pour retourner à l'emploi ne croisent que rarement le chemin des annonces d'entreprises qui peinent à recruter.

Avec les outils développés par notre projet MaJRH, et testés avec des structures privées et publiques, nous proposons un accompagnement à 360° des entreprises afin de les rendre compatibles avec, et donc de les ouvrir aux profils des demandeurs d'emploi qui ne demandent qu'à démontrer leurs avoir et vouloir faire. Les évolutions opérées favorisent aussi une meilleure implication des salariés actuels, et un engagement ambitieux pour la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

REVOIR LES CRITÈRES D'ÉVALUATION

Les indicateurs essentiellement quantitatifs du système d'évaluation actuel favorisent l'accompagnement de personnes autonomes et peu éloignées de l'emploi, et ne rendent pas compte des évolutions de parcours au regard des situations initiales et projets de vie des personnes. Nous proposons de basculer à un **suivi du degré d'éloignement à l'emploi**, score prenant en compte une diversité de critères - socialisation, santé, estime de soi, bien-être, gestion financière, autonomie etc. - pondérés selon le **poids des actions à mener pour lever la difficulté**. Les réorientations doivent aussi pouvoir trouver leur place dans les indicateurs de sortie positives. Des critères d'évaluation plus justes au regard de la temporalité de l'insertion professionnelle des plus éloignés de l'emploi, qui donneraient aux professionnels de l'insertion **la possibilité de se consacrer pleinement à celles et ceux qui en ont le plus besoin**.

TOUSTES POSSIBLES

Créée en 2016 par Radoine Mebarki, l'association Tous tes Possibles expérimente des solutions innovantes pour le retour à l'emploi.

Laboratoire de l'Economie Sociale et Solidaire, elle a pour objet d'impulser, inventer, développer et essayer des réponses inclusives en matière d'emploi et d'insertion en accompagnant toutes les personnes qui le désirent à relancer leur vie professionnelle.

Continuellement à l'écoute de l'écosystème du retour à l'emploi, Tous Tes Possibles met en place les solutions identifiées en conditions réelles auprès des bénéficiaires, puis les teste sur des territoires démonstratifs en vue de leur généralisation.

L'association Tous Tes Possibles mène des actions à destination de toutes les personnes qui désirent relancer leur vie professionnelle pour :

- les identifier,
- les remobiliser,
- les aider à construire leur projet professionnel en partant du bénéficiaire, de ses talents naturels et de ses motivations profondes,
- casser la rampe d'accès aux entreprises en les préparant à changer leurs habitudes de recrutement pour plus d'inclusion, notamment par la proposition de stages à destination d'emploi,
- faciliter l'entrepreneuriat par l'accès à la reprise d'entreprise

CONTACTS

Maxime Gaudubois

Directeur stratégique de l'association Tous Tes Possibles

07 71 67 46 53

maxime.gaudubois@toustespossibles.fr

