

MUSCLER LE PARTENARIAT LOCAL

*par Vincent Fuchs **

Pourquoi et comment développer de nouveaux partenariats locaux au service de l'intégration de tous dans l'emploi ?

Deux défis majeurs sont posés aujourd'hui à la société française : développer quantitativement les emplois et favoriser l'accès individualisé de tous à la diversité des emplois offerts et aux formations.

La réponse à ces défis sera globale car il est nécessaire d'agir au niveau national et européen. Le niveau européen favorisera la croissance, les régulations communes et la création d'un droit social européen. Contrairement au modèle anglo-saxon de la déréglementation, ce « modèle social européen » privilégiera le modèle danois. Il concilie la flexibilité nécessaire, la collectivisation des risques et une action massive de formation et d'aide à la réinsertion. Au niveau national, une politique tenant compte à la fois des salariés menacés dans leur emploi et des chômeurs ou travailleurs en précarité reste à bâtir : elle devra concilier une mutualisation des risques liés aux ruptures professionnelles, la démocratisation de la formation continue (1) et un investissement massif en termes de réinsertion, et donc d'accompagnement individualisé. C'est dans ce cadre que devront être revalorisés les deux dispositifs d'insertion professionnelle qui sont restés les parents pauvres des politiques françaises de l'emploi : les Contrats Emploi Solidarité, d'une part (2) ; les Associations Intermédiaires d'autre part.

La réponse à ces défis sera aussi territoriale, car il conviendra de multiplier, dans le cadre du développement local de l'emploi, des parcours d'intégration professionnelle « sur mesure », adaptés aux personnes. C'est un travail complexe, œuvre notamment des SIAE et parmi elles des Associations Intermédiaires. Sur le plan local, elles ont déjà tissé des liens étroits entre le tissu social et le monde économique. En amont avec l'Agence Nationale Pour l'Emploi et les organisations sociales qui accueillent et orientent les publics, puis en aval avec les agents économiques, elles développent des emplois dans des secteurs diversifiés, tels que les associations, les collectivités, les petites et moyennes entreprises et les emplois familiaux. Avec les services de l'État, elles ont réussi à mieux s'approprier les multiples outils des politiques de l'emploi pour les adapter à leurs publics.

Avec les collectivités locales, elles participent notamment à la

** Président
de l'ADAI 69,
Fédération des
Associations
Intermédiaires
du Rhône*

(1) Seulement 10% des ouvriers non qualifiés en bénéficient en France ces dernières années.

(2) 5 millions de bénéficiaires depuis 1987.

mise en œuvre des politiques d'insertion des allocataires du RMI et des Plans Locaux d'Insertion par l'Economique. Des collaborations se sont enfin développées avec les Régions dans une logique de meilleure gestion des structures et d'insertion des jeunes. Dans la région Rhône-Alpes, pour 2002-2003, un projet encore modeste mais significatif vise la formation des salariés en parcours d'insertion (3) (voir encadré ci-dessous).

Depuis leur création, les Associations Intermédiaires se sont ainsi enracinées dans leur environnement social, économique et administratif, mais elles restent curieusement encore trop méconnues des décideurs et absentes du débat national sur les politiques d'emploi et d'insertion.

Il s'agit aujourd'hui, pour additionner les compétences des différents acteurs, de repenser les liens entre trois mondes : l'appui à l'insertion, la formation, l'entreprise, en articulation avec les projets des décideurs des collectivités locales et des services de l'État. En effet, dans un marché du travail complexe, les offres d'insertion et de formation sont trop segmentées, les dispositifs souvent superposés. De plus, les cultures sociales, économiques et administratives, voire politiques sont encore très éloignées et il n'existe ni véritable débat ni véritable consensus sur ces questions. Il est vrai que dans une République des lobbies et malgré l'engouement pour des votes protestataires, au demeurant inquiétant, les personnes au chômage ou en insertion se manifestent peu et sont peu organisées collectivement. Est-ce une raison pour ne pas agir plus efficacement ? Une société en capacité de renouer avec le plein emploi n'a-t-elle pas un devoir renouvelé d'ambition, de solidarité et de proximité à l'égard des personnes les plus fragiles et les plus exposées ? Il devient urgent d'agir. Après le temps du partenariat faible ou contraignant, doit venir le temps d'un partenariat local fort et innovant !

Un nouveau partenariat à inventer

Ces nouveaux partenariats seront plus « dynamiques » et moins « institutionnels ». Ils seront recentrés sur trois idées simples. Tout d'abord adapter les dispositifs de formation et d'intégration professionnelle aux personnes, et non l'inverse. Ensuite offrir aux chômeurs peu ou pas qualifiés des prestations de qualité réservées en France aux personnes les mieux intégrées. Enfin additionner les compétences en complémentarité et non en concurrence.

Cinq types de partenariat pourraient ainsi s'approfondir ou se mettre en place :

■ Un partenariat entre les acteurs de l'IAE. La mutualisation des expériences favorisera le transfert d'innovations et de compétences collectives. L'utilisation du réseau de l'Internet et de l'Intranet facilitera les échanges nationaux mais également euro-

(3) Il n'existe en effet aucune ligne budgétaire nationale permettant de financer rapidement des actions de formation adaptées à ces publics.



péens. Le développement des coopérations locales entre SIAE favorisera la synergie des offres d'insertion. Des actions communes et le rapprochement entre les grandes fédérations nationales, COORACE, CNEI, FNARS, CNLRO, dans l'esprit des réflexions du Conseil National de l'Insertion par l'Activité Economique, pourraient faire évoluer plus favorablement le contexte législatif et réglementaire, les dispositifs de formation continue et le financement des actions d'insertion.

■ Un partenariat avec les entreprises, qui ont des besoins réels en terme de recrutement et représentent 60% des emplois salariés. Il faudrait imaginer de nouvelles stratégies d'intégration moins sélectives et discriminatoires. Le pilotage conjoint, entre structures d'insertion et entreprises, d'une période de suivi post-insertion, pourrait être complété par le tutorat ou le parrainage. Les critères de recrutement devraient également évoluer sur la base de compétences plus transversales et sur la motivation, plutôt que sur les diplômes ou sur des compétences techniques, que l'on peut acquérir au sein de l'entreprise.

■ Un partenariat avec les services de l'Etat et les Directions du travail, de l'emploi et de la formation, qui ont la tâche de piloter les politiques de l'emploi. Le rôle des CDIAE devrait s'élargir au lancement de processus de formation-insertion, à la sécurisation financière des SIAE et à la qualification des postes de permanents. Les fonds départementaux de l'insertion devraient être augmentés pour mieux favoriser l'innovation, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, la recherche-action sur les filières de métiers et les gisements locaux d'emplois de proximité.

■ Un partenariat avec les partenaires sociaux, qui souhaitent apporter à travers le PARE de nouveaux droits pour les chômeurs. L'invention d'accords régionaux permettrait aux salariés des Associations Intermédiaires d'entrer dans les programmes de formation professionnelle, en privilégiant non les branches mais les métiers transversaux. L'élargissement, déjà expérimenté dans certains départements français, de la Validation des Acquis Professionnels et la Validation des Acquis de l'Expérience aux SIAE (4) favorisera l'intégration professionnelle de leurs salariés.

■ Un partenariat enfin avec les collectivités territoriales, qui semblent s'intéresser davantage aux problématiques de l'intégration professionnelle. Il conviendra tout d'abord de faire évoluer leur approche de l'insertion. Les actions d'insertion visent à développer le « capital humain et social » des quartiers et des villes pour favoriser le développement de l'économie et de nos sociétés. Les politiques d'insertion constituent dès lors un investissement et non un coût. Les associations d'insertion par l'économique doivent être considérées comme acteurs du développement local, et non de façon réductrice comme « opérateurs d'insertion ».

(4) Cf. l'expérimentation FNARS-État-Région en cours en 2001-2003 en Franche-Comté, précisément sur la validation des acquis de l'expérience professionnelle en SIAE.

PROFESSIONNALISER DES SALARIÉS DES ASSOCIATIONS INTERMÉDIAIRES

Depuis 10 ans, les Associations Intermédiaires du Rhône travaillent à l'insertion professionnelle de 5000 salariés chaque année, afin de leur permettre d'accéder à un emploi durable. Le secteur des emplois familiaux et de proximité correspond bien aux compétences des salariés mis à disposition.

Dans ce contexte, la Fédération qui regroupe huit Associations Intermédiaires et 4000 salariés en insertion propose à 240 d'entre eux un projet de « pré-validation d'acquis professionnels ».

Le projet est de permettre à des personnes de bas niveau de qualification de valider une réelle expérience professionnelle, par l'intermédiaire des mises à disposition, conjuguées à des formations adaptées, pour intégrer, à moyen terme, des emplois durables.

Le nombre d'heures moyen de formation est de 30 heures par an et par personne (non-indemnisées). Ce chiffre peut paraître faible. Il représente cependant une avancée pour les salariés de bas niveau de qualification qui travaillent à temps partiel sur des emplois peu qualifiés, pour un temps moyen annuel de 150 à 300 heures de travail (soit 10 à 20 % de leur temps de travail consacré à la formation).

Deux axes de formation sont proposés :

- le positionnement personnel en emploi (savoir être)
- l'acquisition de gestes techniques.

La professionnalisation portera essentiellement :

- sur des thèmes généraux tels que l'initiation au multimédia et Internet, la recherche d'informations sur des métiers,

- sur des modules individualisés à travers six filières professionnelles : emplois familiaux, agents administratifs, entretien-nettoyage, restauration collective, espaces verts, bâtiment.

La Fédération souhaite mettre en place une véritable alternance « emploi-formation », afin que les périodes de mise à disposition se réalisent dans les meilleures conditions pour le salarié et le client utilisateur. Elle doit favoriser une sortie vers le milieu du travail « ordinaire » en visant une qualification ou une requalification professionnelles. Maître d'ouvrage du dispositif, elle assure une coordination générale de ce programme : mutualisation des actions, évaluation, négociation avec les centres de formations. La Fédération sera également chargée de faire connaître et reconnaître cette action auprès des différents employeurs, afin de préparer au mieux l'emploi pérenne.

Les organismes de formation sont chargés de l'ingénierie de la formation, du contenu pédagogique adapté aux besoins des salariés mis à disposition, de l'individualisation des programmes et de la prise en compte de la validation des compétences professionnelles. Plus de 7200 heures de formation seront dispensées en 2002-2003.

Dans le cadre de cette action expérimentale, les associations intermédiaires seront chargées de repérer les besoins en formation et d'assurer un accompagnement des salariés engagés dans l'action, ainsi qu'un tutorat lors des mises à disposition en situation de travail.

ADAI 69 (1)

(1) Association Départementale des Associations Intermédiaires et d'Insertion dans le Rhône, 40 Grande Rue de Vaise, 69009 LYON 04.78.47.11.23 - Fax : 04.72.53.01.83 - courriel : adai69@emploi-innovations.com



Comment accepter en effet que ces véritables « entreprises sociales et citoyennes », remplissant des missions d'intérêt général, soient si souvent précarisées par les délais de financements publics et donc par la faiblesse de leur fonds de roulement, pourtant vital à leur bon fonctionnement et à leur développement ?

A cet égard, il devient d'abord nécessaire, à l'exemple des contrats de plan Etat – région, de créer des contrats pluriannuels de partenariat avec les structures d'insertion et de faire de réels arbitrages financiers en faveur de nouvelles actions. Elles concerneront la formation, l'innovation, le suivi dans l'emploi et l'accompagnement des personnes ne relevant pas de dispositifs locaux ou nationaux conventionnés. Le partenariat n'est rien s'il se traduit par des réunions sans modifications des pratiques des institutions concernées, à commencer par celles qui exercent, via le levier du financement, un pouvoir sur l'action au service de l'insertion.

Dans la même ligne, les communes et les conseils généraux pourraient utilement ouvrir davantage leurs propres services et leurs marchés publics aux personnes en insertion (5). Ces collectivités signeraient par-là un engagement fort et... exemplaire ! Enfin, les Régions ont un rôle majeur à jouer pour financer la formation pré-professionnelle. Elles pourront judicieusement consolider le développement économique des Associations Intermédiaires et soutenir la démarche d'insertion des entreprises.

Une responsabilité partagée

Il en va donc d'une responsabilité partagée et d'un engagement renouvelé de tous ces acteurs, avec des niveaux de compétences différents mais complémentaires. Les Associations Intermédiaires sont certes au cœur des processus d'intégration professionnelle de centaines de milliers de personnes mais elles ne peuvent apporter seules les réponses à ces nouveaux défis. Leurs dirigeants bénévoles, les équipes de professionnels et les 180 000 collaborateurs en processus d'insertion attendent des réponses à la hauteur de cette nouvelle ambition.

De 2002 à 2010, un million de personnes vont démarrer un parcours dans une association intermédiaire, et plusieurs centaines de milliers dans une autre SIAE. Ce peut être une réelle opportunité ou un rendez-vous manqué avec l'insertion qualifiante ! Les décideurs politiques, économiques et sociaux prendront-ils réellement leurs responsabilités ?

Vincent Fuchs

(5) Lire infra les entretiens (Ch. Proust, H. Belz) sur l'engagement des collectivités territoriales.