

#### ET AUSSI...

MÉTIERS : « Préfètes... » ; Peut-on dépasser les paradoxes de la formation des enseignants en France ? HISTOIRE : La lutte contre le chômage menée par M. Charles RIVET, Préfet du Rhône ; Jean Moulin : Préfet d'Eure et Loir (2<sup>e</sup> partie), Etude des préfets du département de l'Isère 1940-1945 ; LIVRES...

Une publication de l'Association du Corps Préfectoral et des Hauts Fonctionnaires du Ministère de l'Intérieur



PAR M. PHILIPPE LAGAYETTE,  
PRÉSIDENT DE LA FONDATION DE FRANCE

# POUR UN RETOUR DURABLE À L'EMPLOI

*Une expérimentation de médiation vers et dans l'emploi.*

## AGIR, ACCOMPAGNER, SENSIBILISER, PARRAINER...

Dès la fin des années 1970, la Fondation de France a choisi d'agir pour les plus exclus du marché du travail, en accompagnant les initiatives qui voulaient dépasser les logiques d'assistance en privilégiant l'autonomie des personnes. C'est ainsi qu'elle s'est engagée aux côtés du secteur de l'insertion par l'activité économique alors balbutiant, jusqu'à sa structuration et sa pleine reconnaissance par l'Etat. Elle a, ensuite, soutenu des démarches de parrainage pour faire le lien entre le social et l'économique, en favorisant la relation entre des dirigeants d'entreprises et des personnes confrontées à des obstacles pour entrer ou revenir sur le marché du travail. Il s'agissait de sensibiliser des non-spécialistes aux problèmes rencontrés par certains de leurs concitoyens, afin d'améliorer leur recrutement et leur accueil dans l'entreprise.



Les démarches de médiation, nécessitent un travail en profondeur de décloisonnement des acteurs et un accompagnement dans la durée

Forte de ces expériences, la Fondation de France a lancé le programme *Médiation vers et dans l'emploi* en 2008 à partir de deux constats. D'une part, les acteurs de l'emploi accompagnent les personnes jusqu'à la porte de l'entreprise, mais ils les laissent seules pour franchir la dernière étape, celle de l'intégration. D'autre part, les petites et moyennes entreprises, qui n'ont pas toujours les compétences RH nécessaires, se trouvent confrontées à des difficultés de recrutement. Dans ce contexte, la médiation peut permettre de lever des freins et de rapprocher deux mondes, le social et l'entreprise, encore trop souvent éloignés et dont les représentations réciproques sont fréquemment défavorables.

Depuis qu'elle est devenue une donnée permanente, la dégradation du contexte économique a montré la nécessité de sécuriser les trajectoires professionnelles et les emplois, de garantir le maintien en activité et de bonnes conditions de travail, tout en organisant l'offre et des viviers de compétences au niveau des territoires. Les démarches de médiation, qui nécessitent un travail en profondeur de décloisonnement des acteurs et un accompagnement dans la durée des personnes et des entreprises, se sont toutefois trouvées confrontées à un tarissement des ressources disponibles. Il fallait donc trouver un deuxième souffle.

C'est donc pour soutenir des projets ambitieux et ainsi favoriser des initiatives structurantes sur les territoires, qu'en 2012 la Fondation s'est engagée pour 3 ans aux côtés de 15 porteurs de projets : représentants des employeurs, structures de l'économie sociale et solidaire ou de l'insertion par l'activité économique, spécialistes publics ou privés de l'accompagnement vers l'emploi, associations au service

de populations spécifiques<sup>1</sup>. Implantés pour une large part d'entre eux sur des territoires du Nord et de l'Est dont la crise a aggravé les difficultés, ces acteurs aux profils éclectiques ont pour point commun leur ancrage local et la conviction que de nouvelles formes de partenariats peuvent être fécondes pour créer de nouvelles pratiques d'accompagnement.

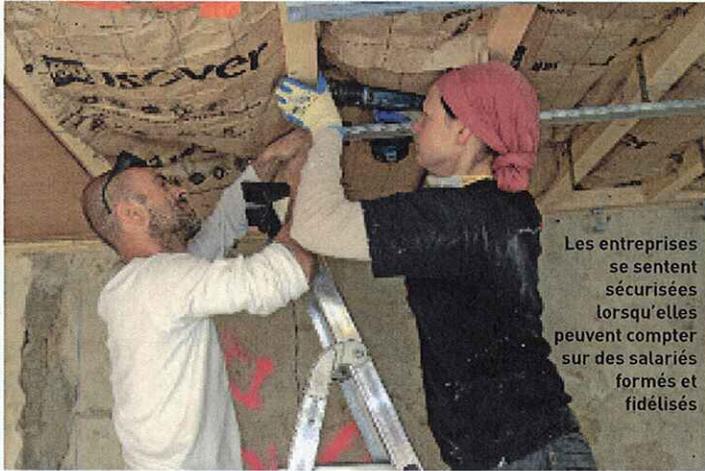
On nous pose parfois la question : le suivi post-embauche est-il encore prioritaire dans une période où les créations de poste restent faibles, où les acteurs de l'emploi sont débordés, où les entreprises sont sous pression ? Nous réaffirmons la nécessité de ce lien maintenu pour faciliter l'intégration et sortir durablement les personnes les plus en difficulté de la précarité.

Dans son étude 2013 sur les solitudes, la Fondation de France a mis en lumière que le fait d'être ou non en emploi constituait la variable la plus explicative de l'isolement relationnel : 15 % des personnes en recherche d'emploi sont seules (19 % chez les demandeurs d'emploi de plus d'un an). Aider à l'intégration durable au sein d'un collectif de travail peut, dès lors, constituer aussi un facteur déterminant dans la reconstruction de soi et de liens sociaux.

De leur côté, les entreprises se sentent sécurisées lorsqu'elles peuvent compter sur des salariés formés et fidélisés, tout en ayant la possibilité de s'appuyer sur des structures spécialistes de l'accompagnement social avec lesquelles elles ont développé une relation de confiance. Le dirigeant d'une société qui produit des équipements industriels nous confiait récemment : *« Ce qui me tient à cœur c'est le changement des mentalités. Je veux arriver à impliquer et responsabiliser chaque salarié. Pour cela, c'est important de savoir bien s'entourer. Il faut les bonnes personnes aux bons postes et je compte bien sur notre partenariat pour y parvenir. »*

Plusieurs porteurs de projets témoignent également de l'opportunité que constitue l'accueil, par un ou plusieurs employeurs, de salariés fragiles pour renouveler l'écoute et le dialogue social au sein de l'entreprise ou sur le territoire.

Après une première année d'expérimentation, nous identifions quelques pistes de travail à creuser pour que ces démarches de médiation prennent pleinement leur essor.



Les entreprises se sentent sécurisées lorsqu'elles peuvent compter sur des salariés formés et fidélisés

La question de l'accompagnement dans les services publics et chez les employeurs associatifs n'avait pas été initialement intégrée dans les projets soutenus par la Fondation de France. Depuis un an pourtant, nous sommes régulièrement sollicités pour la formation, l'encadrement et l'accompagnement des emplois d'avenir. Ainsi, les directions des ressources humaines de collectivités locales recourent parfois aux organismes que nous soutenons, car elles voient l'opportunité d'un meilleur accompagnement social des jeunes sans qualification recrutés en contrats d'avenir. Une mairie permet ainsi à chacun d'eux, selon ses besoins, de bénéficier d'une heure d'entretien bimensuel suivie d'échanges par SMS ou par téléphone sur des sujets aussi divers que la gestion du premier logement, l'épargne, le permis de conduire, la mutuelle santé, les assurances, la garde d'enfants ou la gestion des aides sociales. Cette expérience semble ainsi ouvrir une voie nouvelle pour l'intégration de ces jeunes dans le monde du travail.

#### DANS TOUS LES CAS, LES LIENS AVEC LES OPÉRATEURS PUBLICS ET PRIVÉS DE L'EMPLOI FACILITENT LES DÉMARCHES DE MÉDIATION

Dans plusieurs cas, les agences de Pôle Emploi ont pu conventionner avec des associations locales pour que celles-ci constituent un relai (notamment dans des secteurs très ruraux), ou qu'elles soient pleinement reconnues pour l'accompagnement vers l'emploi. Cependant, parce que ces expériences font bouger des lignes et des habitudes, elles peuvent aussi rencontrer des obstacles. Il faut du temps pour que chacun ait la possibilité de trouver sa place dans les nécessaires partenariats.

C'est ce temps qui semble également essentiel pour que se développent et s'ancrent de nouvelles méthodes. C'est pourquoi, la Fondation de France a fait le choix d'accorder sa confiance pour une durée de

trois ans à celles et ceux qui portent ces dynamiques et de les réunir régulièrement pour que se crée un réseau de partage des expériences, car ces méthodes innovantes ont vocation à explorer de nouveaux territoires d'action. Ce regard, à la fois bienveillant et exigeant du Comité Emploi de la Fondation de France<sup>1</sup>, quant à la qualité des démarches menées, le suivi régulier et l'écoute que nous leur portons, sont une ressource et une motivation supplémentaires pour celles et ceux qui osent innover, afin de soutenir le retour durable dans l'emploi.

Notre espoir est que, comme cela a été le cas après les premières démarches d'insertion par l'activité économique, ce savoir issu de l'expérience soit fécond et qu'un essaimage se produise. Ainsi peut se réaliser un vrai retour à l'emploi de personnes actuellement hors de l'activité économique.

1. Association Départementale Emploi-Formation en Agriculture 49, Association Formation Aide Réinsertion Paris, Carvin Entreprises, Centre d'Information sur les Droits des Femmes et des Familles 55, Centre Social de Cordes-Vaour, CGPME Picardie, CRESS Bourgogne, Fédération des Clubs Régionaux d'Entreprises Partenaires de l'Insertion, Groupement d'Employeurs Travailleurs Handicapés de Voiron, Maison de l'Emploi de l'Insertion et de la Formation de Rennes, Organisation Ressources Emploi Compétences 18, Rungis Groupement d'Employeurs, Unis Vers l'Emploi (Villeurbanne), URIOPSS Basse-Normandie, Relais Culturel Var-Méditerranée.

2. La gouvernance collégiale de la Fondation de France s'appuie, notamment, sur des Comités thématiques composés d'experts. Ils proposent des orientations dans le domaine concerné et sélectionnent les dossiers qu'ils proposent au financement.

**TÉMOIGNAGE DE JACQUES NODIN,  
PRÉFET (H), MEMBRE DU COMITÉ EMPLOI DE  
LA FONDATION DE FRANCE**

« Le Comité Emploi de la Fondation de France est un endroit « magique » pour le Préfet honoraire que je suis. Il est rare, dans notre pays, de trouver des lieux qui portent la volonté d'innover, de dépasser les contraintes et de favoriser les partenariats territoriaux au service de l'emploi et des demandeurs d'emploi. Avoir le courage de soutenir des dossiers que nous dirions « iconoclastes », comme des actions pour sécuriser l'emploi des saisonniers ou des handicapés, pour développer le temps partagé sur un territoire, pour convaincre d'adopter une vision positive de l'emploi ou de l'activité en mobilisant les dépenses passives de l'aide sociale... Quel plaisir d'échanger, d'écouter, de comprendre, de favoriser l'expérimentation, de sortir des lourdeurs, dans un climat d'écoute, de bienveillance et de tolérance. Pas d'enjeu de pouvoir ici, mais simplement la volonté de faire vivre les valeurs de la Fondation de France : audace, responsabilité, engagement, au service de nos concitoyens et plus particulièrement des plus vulnérables. Participer au Comité Emploi nous réapprend l'humilité et la patience. Quel régal de prendre le temps d'apprendre, de découvrir et de croire dans les autres ! »

La Fondation de France est régulièrement sollicitée pour la formation, l'encadrement et l'accompagnement des emplois d'avenir

