

JOURNÉE D'ÉCHANGES

1^{er} AVRIL 2009

CYCLE SUR LA GESTION TERRITORIALE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

L'INSERTION DANS LA GESTION TERRITORIALISÉE DES RESSOURCES HUMAINES

L'action sur l'emploi et les compétences nécessite la mise en place de dispositifs d'accompagnement renforcé des publics éloignés de l'emploi. Or, le monde de l'insertion s'est progressivement autonomisé du reste des politiques de l'emploi au travers de dispositifs, de financements et de statuts spécifiques. Avec comme conséquence d'être parfois cantonné à un rôle de gestion sociale du chômage ou d'activité occupationnelle pour un public que l'on considère comme exclu du monde du travail.

Le Grenelle de l'insertion a affirmé l'objectif de réintégrer l'IAE aux politiques de gestion des emplois et des compétences et de la positionner comme un des maillons de l'accompagnement des parcours professionnels.

Comment atteindre cet objectif ? Les solutions passent par un rapprochement des mondes de l'IAE, de l'entreprise classique et des collectivités. Les SIAE doivent démontrer qu'elles sont, pour les entreprises de leur territoire comme pour les collectivités qui y mettent en œuvre des politiques de l'emploi, une réponse aux besoins en recrutement et une dépense d'argent public efficace pour sortir des personnes du chômage de longue durée.

L'objectif de cette journée était de voir, en donnant la parole aux fédérations de l'IAE, aux acteurs des politiques de l'emploi et de l'entreprise, selon quelles modalités ces trois mondes peuvent coopérer pour accompagner les parcours professionnels, et de mettre en valeur la plus-value de l'approche territoriale pour atteindre cet objectif.

JOURNÉE D'ÉCHANGES

1^{er} AVRIL 2009

LES PARTICIPANTS

Evangelina BARRETO	Maison de l'emploi du Cotentin
Grégoire BELLANGER	Directeur de l'ARDIE 47
Michel BIDOU	Gérant d'une entreprise du bâtiment
Hervé DAGAND	ETD
Jean DALICHOUX	Consultant – Asparagus
Brigitte DE LA HOUSSAYE	ANSA – solidarités actives
Yannick DIQUELOU	Maison de l'emploi de Sénart
Charlotte GRUNDMAN	Chargée de mission au Comité National des Entreprises d'Insertion)
Thibault GUILLUY	Directeur de l'entreprise d'insertion ARES
Pierre LANGLADE	Directeur du Groupement d'employeurs GDID (Salon-de-Provence) et Membre du Conseil d'Administration de COORACE
Philippe LOUVEAU	Délégué général de Chantier Ecole
Yves MONTEILLET	Consultant – BOSCOPI
Francis MORIN	Bergerie nationale – Ecole des territoires
Marc-Alain MUCRET	Maison de l'emploi de Sénart
Charlotte PALMOWSKI	Bergerie nationale – Ecole des territoires
Anne-Claire PIGNAL	Chef de projet au COORACE

SYNTHESE DES ECHANGES

Le premier constat qui est fait en introduction est celui de l'impact de la crise sur les dispositifs pour l'emploi. Les SIAE ont été créées au début des années 1980 pour lutter contre le chômage de longue durée. On a recherché par la suite (dans une période récente) à en faire une réponse aux situations de tension que connaissent certains métiers, afin d'orienter les personnes durablement éloignées de l'emploi vers ces emplois vacants. La crise renvoie les dispositifs d'emploi et l'IAE vers un rôle d'amortisseur du chômage et d'accompagnement des reconversions.



JOURNÉE D'ÉCHANGES

1^{er} AVRIL 2009

Une problématique centrale : le recrutement des personnes à bas niveau de qualification

Certains intervenants soulignent la difficulté pour une entreprise de recruter des salariés à bas niveaux de qualification. Pour un emploi qualifié, le recrutement peut se faire par la vérification des compétences nécessaires à l'exercice du métier. Pour un métier peu qualifié, ce sont surtout les savoir-être que l'employeur doit pouvoir vérifier. L'entreprise peut former aux compétences techniques nécessaires à la pratique du métier mais elle ne peut pas gérer le savoir-être ou les problèmes périphériques à l'emploi (logement, transport, santé...). C'est précisément sur ces enjeux que les SIAE ont un rôle à jouer. Leur action se situe au niveau de l'acquisition de compétences, qui combinent le « savoir-être » et des « savoir-faire » nécessaires à l'accès à un emploi (par le biais de mises en situation de travail salarié et de formations pré-qualifiantes voire qualifiantes, le plus souvent en lien avec les employeurs du territoire), et au niveau de la résolution des problèmes périphériques à l'emploi (accès à la mobilité, problèmes sociaux au sens large, en partenariat avec d'autres acteurs du territoire).

Sécuriser le parcours du salarié et le recrutement de l'entreprise

Des outils existent pour sécuriser le passage de la SIAE à l'entreprise classique, pour l'employeur comme pour le salarié. Différents systèmes sont évoqués par les intervenants qui permettent au salarié de s'assurer qu'il est apte à ce métier et qu'il lui plait, et à l'employeur de vérifier la capacité du salarié à occuper ce poste : les recrutements par simulation ou « méthode des habiletés », l'évaluation en milieu de travail (le demandeur d'emploi est mis à disposition pendant 10 jours de l'entreprise et accompagné par un tuteur), la mise à disposition par le biais d'une entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI) ou d'une Association Intermédiaire (AI) (si l'entreprise est satisfaite de la personne à la suite de la mission elle peut l'embaucher) ou encore le prêt de main d'œuvre à but non-lucratif (l'entreprise d'origine se fait rembourser le montant du salaire et des charges par l'entreprise de destination). Ce système est utilisé avec succès par des entreprises d'insertion. Le groupement d'activité, dispositif expérimenté à Saint Nazaire (voir après), permet également la mise à disposition en entreprise dans le cadre de son parcours. Si l'entreprise où le salarié a été mis à disposition le recrute, celui-ci garde un droit de retour dans le groupement en cas d'échec.

Ces dispositifs gagneraient à être réformés pour être plus attractifs, comme le propose un chef d'entreprise qui utilise parfois les EMT. L'évaluation demande du temps d'encadrement et représente donc un coût pour l'entreprise accueillante.

Le même intervenant souligne aussi l'importance de travailler à la reconnaissance et l'amélioration de la qualité des emplois à bas niveau de qualification dans l'objectif de répondre à la pénurie sur certains métiers.

La coopération entre SIAE et entreprises classiques

Les SIAE interviennent auprès des personnes durablement éloignées de l'emploi, généralement avec un bas niveau de qualifications. Leur objectif est d'accompagner leur public vers l'entreprise classique et pour réussir, elles doivent connaître les besoins en recrutement des entreprises de leur territoire et répondre à ce besoin en adaptant leur mode d'intervention.



JOURNÉE D'ÉCHANGES

1^{er} AVRIL 2009

Or, les entreprises classiques ont tendance à considérer les SIAE comme des concurrents déloyaux plutôt que comme des partenaires. Il faut parvenir à lever cet obstacle en montrant en quoi les SIAE peuvent être utiles : les services des structures d'insertion sont, surtout dans un contexte de pénurie de main d'œuvre, profitables aux entreprises classiques. Les SIAE doivent montrer qu'elles ne cassent pas le marché sur lequel elles interviennent, mais aussi que les subventions qu'elles touchent correspondent à une vraie utilité sociale.

C'est sur la base de ce constat que le MEDEF, le CNEI et le CNCE-GEIQ ont entrepris un rapprochement et travaillé sur les modalités de partenariat entre entreprises classiques et SIAE. Un guide a été publié qui définit 18 formes de collaboration possible entre SIAE et entreprise classique : co-traitance, sous-traitance ou encore participation d'une entreprise classique au capital d'une entreprise d'insertion ou une ETTI. La crise a forcément un impact négatif car ce rapprochement est principalement motivé par la situation de tension sur certains métiers. Mais les entreprises doivent anticiper la reprise et considérer les SIAE comme un partenaire dans cette perspective.

Un chef d'entreprise qui répond à des appels d'offres en co-traitance avec une SIAE souligne la méconnaissance des SIAE par beaucoup de donneurs d'ordre, ce qui le pénalise pour l'obtention des marchés. Or, cela peut très bien fonctionner si le donneur d'ordre est volontaire pour intégrer des heures d'insertion au marché et si les SIAE sont de leur côté bien organisées pour pouvoir y répondre, ce qui est le cas en Lot-et-Garonne.

Le rôle des collectivités

Quel rôle les collectivités peuvent-elles jouer pour favoriser l'insertion ? Les collectivités peuvent utiliser les clauses d'insertion dans les marchés publics. L'objectif a été affirmé de consacrer 10% de la commande publique à l'insertion, mais on est encore loin de cet objectif.

Le marché public peut compléter efficacement les dispositifs de conventionnement et de subvention. Si le métier d'accompagnement socio-professionnel conduit par les SIAE relève d'une mission d'intérêt général (et justifie à ce titre les subventions versées), les activités économiques qu'elles conduisent comme supports d'insertion peuvent être valorisées et soutenues par les marchés publics. Dans un objectif de recherche d'une meilleure efficacité de la dépense publique, donner des marchés à des structures d'insertion est un choix pertinent. Les collectivités gagneraient à rechercher une plus grande efficacité de l'achat public en matière d'insertion. Cela implique qu'elles soient également soucieuses d'avoir sur leur territoire une offre d'insertion suffisamment dense et qu'elles aient contribué à mettre en place une instance de pilotage et de gestion des marchés publics (facilitateur).

La collectivité peut investir dans l'insertion, en aidant à l'investissement d'une SIAE ou en montant un partenariat public-privé : l'exemple de Triselec est cité en exemple. Cette SEM, détenue à 60% par la Communauté urbaine de Lille et par des entreprises privées, fait du tri et du recyclage des ordures ménagères de la CU. L'entreprise emploie 350 salariés dont 150 en insertion.



JOURNÉE D'ÉCHANGES

1^{er} AVRIL 2009

La plus-value de l'approche territoriale

Pour que ce type d'initiative fonctionne il faut parvenir à rassembler deux mondes qui travaillent peu ensemble : celui du social et celui de l'entreprise. L'échelle territoriale peut être celle où se rencontrent ces deux mondes. Les collectivités ont la possibilité d'inciter au rapprochement de ces deux mondes par l'utilisation du code des marchés publics ou en incitant à des partenariats public/privé.

Le territoire peut aussi être le lieu où les SIAE mutualisent leurs moyens afin d'atteindre une taille plus importante et de gagner en efficacité. Ce mouvement de rapprochement entre les types de structures est visible, au sein d'ensemblers ou de groupes économiques solidaires (reconnus dans la Loi « RSA et Politiques d'insertion » comme des groupements pouvant structurer des activités qui ne relèvent pas forcément de l'IAE). L'IAE est un levier qui peut permettre de développer d'autres entreprises en capacité de créer de l'emploi pérenne sur les territoires. La création de groupes économiques solidaires permet de garantir une cohérence stratégique sur le territoire, la mutualisation de certaines fonctions et moyens et de réaliser des économies d'échelles, ainsi que la recherche d'une cohérence de parcours (permettre des passerelles entre les différents types de SIAE : chantier, association intermédiaire, entreprises d'insertion, ETTI).

Une expérimentation pour relier politique de l'emploi et développement économique : le Groupement d'activité

Le Groupement d'activité est né de la rencontre de plusieurs événements. La réalisation d'un important travail de GPEC par le pôle de compétitivité EMC2, qui a débouché sur la mise en place du programme « 6000 compétences » par l'Etat et la Région Pays de la Loire ; le lancement d'un appel à expérimentation dans le cadre du Grenelle de l'insertion ; et le travail mené par le cabinet Boscop pour imaginer des solutions pour rendre plus efficaces les politiques de l'emploi.

Le premier constat est que les politiques de l'emploi et les politiques de développement économique sont cloisonnées. Beaucoup d'acteurs n'ont pas encore conscience du lien entre les deux. L'objectif du Groupement d'activité (GA) est donc d'associer les employeurs, de les engager dans une structure dont l'objectif est de sécuriser à la fois leur recrutement et les parcours professionnels des personnes en recherche d'emploi. Les employeurs sont donc au cœur de la gestion de ce dispositif.

Le but n'est pas de rajouter un service de plus mais de le mettre au service de tous ceux qui existent déjà. Le parcours vers l'emploi stable est une succession d'étapes : intérim, CDD, formation,... Ruptures et cloisonnement, changements d'interlocuteurs, pas de continuité du parcours. Le GA vise à réunir toutes ces étapes dans une même structure, avec un employeur créé pour cela, le GA, formé par des employeurs qui s'engagent à mettre à disposition leurs ressources pour aider les candidats à se former et avec un seul contrat (CDI).

Le GA est une entreprise de travail à temps partagé, avec un statut d'association loi 1901. Les salariés qui entrent dans le GA sont recrutés en CDI. Ils bénéficient d'accompagnement, peuvent visiter des entreprises pour découvrir des métiers, suivre une formation ou encore être mis à disposition d'une des entreprises adhérentes.

JOURNÉE D'ÉCHANGES

1^{er} AVRIL 2009

Dans ce cas l'entreprise paie 1.5 x le SMIC, le 0.5 revenant au groupement pour ses frais de gestion. Le GA n'est pas un GE, il n'y a pas de responsabilité solidaire entre les membres.

L'intérêt pour l'entreprise est qu'elle sécurise une partie de ses futurs recrutements par ce système. Cela peut aussi lui permettre d'anticiper ses besoins en compétences.

Le GA permet de mutualiser dans une même structure tous les financements et de casser la cloison entre demandeur d'emploi et salarié. Les fonds du Conseil Général destinés au RMI, les fonds du Conseil Régional destinés à la formation des demandeurs d'emplois, les fonds des OPCA, tout cela est (en partie) mutualisé. Ces financeurs acceptent de financer des actions pour des publics qui ne sont pas les leurs.

On peut encourager l'entreprise à recruter la personne en jouant sur la tarification des mises à disposition, mais en conservant un droit de retour au salarié dans le GA en cas d'échec. Le CG, le PLIE de St Nazaire, le PLIE et la MDE Nantes mettent du personnel à disposition.

Les deux secteurs qui ont fondé ce dispositif sont sinistrés, la navale et l'aéronautique. Cela entraîne un redimensionnement du dispositif.