

e m p l o i

L'accompagnement socio-professionnel vers et dans l'entreprise

Etude réalisée par Crif formation & conseil

Avec le soutien de



COMMISSION EUROPÉENNE
Fonds social européen



Ministère
de l'emploi, du travail
et de la cohésion sociale

**Délégation générale à l'emploi et
à la formation professionnelle
Direction générale de l'action sociale**

Sommaire

Remerciements	1
Thématique étudiée et méthodologie	2
Enoncé de la commande/proposition du Crif	3
Commande	3
Proposition du Crif.....	3
Explicitation de la thématique étudiée : "l'accompagnement vers et dans l'entreprise"	3
Vous avez dit "accompagnement" ?.....	3
Vous avez dit "accompagnement vers et dans l'entreprise" ?	4
Aspects méthodologiques	5
Déroulement prévisionnel de l'étude.....	5
Déroulement effectif.....	6
Présentation et analyse des données	9
Avertissement au lecteur	10
Constat d'une diversité des pratiques dans "l'accompagnement vers et dans l'entreprise"	10
En amont de l'embauche	11
Quelles options dans l'établissement des contacts et dans l'établissement de relations avec les entreprises ?....	11
Nécessité ou non que des professionnels soient dévolus spécifiquement aux contacts et relations avec l'entreprise ?	12
Quelle connaissance des emplois et du fonctionnement des entreprises en matière de recrutement, de gestion des ressources humaines, mais aussi d'organisation du travail ?	13
Quelles formes dans la mise en relation personne en insertion et entreprise ?	13
Quel partenariat ?	13
Quelle préparation ? Quelle place de la formation ?.....	14
En aval de l'embauche	15
Quel accompagnement après le placement ? De quelle nature sont les activités dans cette étape ?	15
Points de repères pour l'action et pour la poursuite de la réflexion sur l'action	17
Ce qui semble acquis	18
Ce qui est l'objet de débats	19
Sur quels critères se baser pour décider qu'une personne est plus ou moins éloignée de l'accès à un emploi ?	19
Qui fait quoi ?	21
Quelles formes d'insertion rechercher ?	22
Quelle méthode développer dans le cadre d'une démarche offensive en direction des entreprises ?	22
Quelles analyses avec les acteurs sur l'évolution des situations notamment s'il y a rupture de contrat ? Où le projecteur dans l'analyse est-il placé ?.....	22
Conclusion	23
Quelques lignes d'action	24
Annexes	26
Livres, revues, articles, rapports	27
Canevas de préparation à l'entretien avec les professionnels de l'accompagnement	28
Questionnaire adressé aux professionnels en vue de la préparation de la journée de regroupement	28

R e m e r c i e m e n t s

Nous tenons à remercier tous les professionnels qui ont contribué au bon déroulement de cette étude en répondant favorablement à nos diverses sollicitations ; le temps est un bien précieux qui souvent fait défaut dans le quotidien de l'activité, et pourtant chaque personne contactée a su trouver la disponibilité pour répondre avec précision aux questions formulées.

Nos remerciements s'adressent aussi tout spécialement aux participants de la journée de regroupement organisée sur Paris pour lesquels s'est ajouté du temps de trajet en plus du temps de travail collectif. Sans eux nous n'aurions pas eu la richesse des informations et des points de vue que seuls les dialogues peuvent générer.

Thématique étudiée et méthodologie

Énoncé de la commande/proposition du Crif _____

Commande

La Fnars émet le souhait de développer, au sein des structures affiliées au réseau, une culture (et donc des pratiques) davantage orientées vers le rapprochement à l'entreprise. La fonction de passerelle vers l'emploi pour ces structures est définie dans les textes qui les fédèrent : "l'accompagnement couvre tous les domaines depuis la santé et la vie familiale et personnelle jusqu'à l'emploi en passant par le logement, la formation, le judiciaire, etc.", (Fnars - Textes fondamentaux. Mémento. Juillet 2004. p. 2) ou encore : "le travail, sous différentes formes, demeure aujourd'hui le vecteur principal de l'insertion sociale et de l'autonomie. La Fnars considère comme l'une de ses priorités toute action visant à permettre l'accès à l'emploi ou l'organisation d'activités économiques d'insertion, permettant une réelle participation au développement économique et social. Le statut de salarié permet de sortir de l'exclusion sociale et doit être favorisé au maximum des possibilités." (idem. p. 25).

Cependant, les commanditaires de l'étude expriment un point de vue selon lequel les activités directement en lien avec l'accompagnement vers l'entreprise dite "classique", c'est-à-dire hors des structures de l'Insertion par l'activité économique (IAE), ne sont pas suffisamment développées. Ils souhaiteraient donc pouvoir disposer de quelques expériences qualifiées d'intéressantes, se situant ou non dans le champ de l'IAE, pour pouvoir les analyser et étudier les possibilités de généralisation auprès des structures affiliées à leur réseau.

Proposition du Crif

Nous avons proposé de répondre à cette commande en fixant comme objectif, non pas tant la réalisation d'un répertoire des bonnes pratiques ou encore la réalisation d'un guide méthodologique qui poserait ensuite des problèmes de transmission et d'application, mais plutôt la réalisation d'une intervention qui viserait à :

- se constituer un point de vue sur l'activité d'accompagnement vers l'entreprise, en circonscrire les tenants et les aboutissants,
- analyser l'activité des acteurs de l'insertion en cherchant à en repérer les points communs mais aussi les variations,
- identifier quelques conditions nécessaires au développement des compétences des acteurs concernés.

Explicitation de la thématique étudiée : "l'accompagnement vers et dans l'entreprise" _____

Vous avez dit "accompagnement" ?

"L'accompagnement vers et dans l'entreprise" appelé aussi "accompagnement socioprofessionnel" gagne à s'inscrire dans une problématique de la "transition" c'est-à-dire dans cette approche de la vie adulte faite de crises, de ruptures, de passages... Mais aussi de développements et de transformations. Vivre, c'est d'une certaine façon parvenir à transformer en ressources les épreuves qui ne manquent pas de jalonner nos parcours. Ceci dit, il faut bien le reconnaître, chacun ne lutte pas à armes égales face aux intempéries de la vie.

L'émergence des pratiques liées à l'accompagnement à l'intérieur de dispositifs multiples et évolutifs serait destinée à offrir à celles et ceux -durablement ou momentanément fragilisés par un marché du travail qui génère de l'exclusion- un étayage indispensable pour surmonter des passages difficiles, qu'il s'agisse de l'accès à un premier emploi ou de la possibilité d'en retrouver un après une plus ou moins longue période "d'inactivité".

Autrefois dévolu aux seuls travailleurs sociaux et aux éducateurs, l'accompagnement s'est répandu dans de nombreuses sphères et plus particulièrement dans celle de l'insertion : du formateur intervenant dans des actions d'accompagnement vers l'emploi aux conseillers emploi-formation-insertion travaillant dans les missions locales, les PAIO (Permanence d'accueil information et orientation), en passant par les référents Plie (Plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi. [Le Plie est destiné à "faciliter l'accès à l'emploi des personnes en grande difficulté d'insertion sociale et professionnelle dans le cadre de parcours individualisés permettant d'associer accueil, accompagnement social, orientation, formation, insertion et suivi", loi d'orientation du 29 juillet 1998]), les chargés d'insertion des SIAE (Structures d'insertion par l'activité économique), des CAT (Centre d'aide par le travail)..., mais aussi les assistants sociaux en charge du suivi des "Rmistes", la liste est longue des professionnels engagés dans une activité en lien avec l'insertion. Leurs parcours sont hétérogènes tout autant en ce qui concerne les formations initiales que les expériences professionnelles antérieures.

... Mais autant de nouvelles pratiques, autant de nouvelles problématiques.

Vous avez dit "accompagnement vers et dans l'entreprise" ?

La définition du dictionnaire (Petit Robert) interpelle d'emblée les pratiques dans le domaine de l'insertion : accompagner signifie **"se joindre à quelqu'un pour aller où il va, en même temps que lui"**. L'accompagnement ne s'arrêterait-il donc pas aux portes de l'entreprise ? Le sentiment du devoir accompli serait-il prématuré s'il était éprouvé à la signature du contrat de travail ? Comme le font remarquer Leguy et Layec ("Accompagner les transitions socioprofessionnelles pour combattre l'exclusion" in *L'accompagnement dans tous ses états*. n° 153/2002-4), à propos de l'accompagnement dans l'emploi des personnes durablement éloignées du monde du travail classique, "celles-ci sont confrontées à de nouveaux rapports avec un environnement professionnel inconnu, une nouvelle culture professionnelle à acquérir rapidement, de nouvelles relations de travail mais aussi des contraintes de déplacement, certaines modifications de l'organisation familiale dues à des nouveaux horaires... on ne peut donc pas se référer uniquement à la tâche et à l'adaptation au poste de travail". Y aurait-il donc utilité d'une activité d'accompagnement qui chercherait à réunir les conditions favorisant l'intégration et le maintien dans l'emploi ?

Aspects méthodologiques

Déroulement prévisionnel de l'étude

Nous souhaitons, autant que possible, réaliser une étude de type participatif avec les acteurs de terrain directement concernés par l'activité analysée. En effet, nos expériences et nos connaissances en matière d'analyse de l'activité (voir à ce propos les travaux de l'équipe de "clinique de l'activité" du Cnam [Conservatoire national des arts et métiers] dirigée par Y. Clot, références bibliographiques en annexe du *Recueils & documents*) tendent à nous faire dire que l'efficacité dans la conduite d'une étude repose davantage sur la constitution d'un cadre méthodologique permettant aux acteurs eux-mêmes de développer leur expérience que sur la production d'un regard d'expert surplombant l'activité. En organisant entre professionnels des échanges, voire des controverses sur des séquences de leur pratique professionnelle, les variantes se donnent à voir et deviennent objets de pensée pour les protagonistes eux-mêmes. Ce principe méthodologique permet de répondre aux attentes de nos commanditaires Fnars tout en offrant aux professionnels concernés un espace de réflexion et d'élaboration par rapport à leur activité. De nombreux travaux en psychologie du travail et en formation d'adultes ont démontré que la professionnalisation repose avant tout sur la possibilité d'asseoir son action sur des règles de métier partagées. Par règles de métier sont entendues les manières d'agir sur lesquelles un professionnel peut s'appuyer pour décider de son action.

Chronologie prévisionnelle des étapes de réalisation de l'étude

Etape 1 : premier contact avec le maximum de structures (auprès des responsables) pour identifier d'un point de vue formel l'activité d'accompagnement vers l'emploi. S'agit-il d'activités dévolues spécifiquement à des professionnels ? S'agit-il d'activités transversales c'est-à-dire prises en charge par différents acteurs à différents moments ? Identification nominative.

Etape 2 : phase d'enquête

Recueil d'observations sur l'activité d'accompagnement vers l'emploi à partir de la conduite d'entretiens semi-directifs :

- ◆ Envoi d'un courrier aux professionnels concernés les informant de la finalité de l'étude et des méthodes retenues. Proposition d'un entretien dont le canevas (cf. annexe) leur sera, dans les grandes lignes, remis à l'avance.

Les informer de la possibilité de participer soit à l'étape 2 uniquement soit aux étapes 2 et 3.

- ◆ Réalisation des entretiens. Formalisation d'un premier point de vue sur l'activité. Constitution d'un groupe de travail associé à l'étude sur la base du volontariat (le nombre n'est pas défini a priori, mais le principe est de fonctionner avec un groupe restreint de 4 ou 5 professionnels).

Etape 3 : Phase collective sous la forme d'un temps de travail partagé :

- ◆ Co-analyse de situations et démarches d'accompagnement à partir de traces de l'activité (à définir : notes prises au cours d'entretiens, documents de formalisation des étapes dans le suivi...). Etude des divergences, convergences dans les pratiques et, dans la mesure du possible, identification des effets produits.

- ◆ Formalisation d'un second point de vue sur l'activité enrichi par cette phase collective.

- ◆ Rédaction du rapport d'étude.

Déroulement effectif

La conduite d'une étude est soumise à des écarts entre l'attendu et le réalisé. Le facteur temps a été là, comme souvent ailleurs dans la conduite d'une activité, une contrainte qui nous a conduit à opérer non pas en trois étapes mais en deux. Ainsi l'étape 1 (prise de contact) et l'étape 2 (conduite d'entretiens semi-directifs) n'en ont fait qu'une, les informations recueillies ayant été d'emblée relativement approfondies. Quant à l'étape 3, elle a pris la forme d'une journée de travail sur Paris.

Par ailleurs, nous avons élargi le questionnement initial centré sur l'activité des accompagnateurs à des dimensions plus institutionnelles (partenariat...).

Conduite de la première phase

Personnes ayant contribué à établir et étoffer les contacts :

Anne Poulain, chargée de mission Emploi Fnars ; Danièle Cornet et Steven Marchand, chargé(e)s de mission à l'association régionale Fnars Ile de France ; Marion Dubourg, chargée de mission à l'association régionale Fnars Paca-Corse-Dom ; Christine Drouin, déléguée régionale Fnars Pays de Loire ; Jean-Claude Jolly, président de la commission IAE, à l'association régionale Fnars Rhône Alpes ; Corinne Fatmi, chargée de mission, Espace Formateurs Rhône Alpes.

Nos interlocuteurs ont été (entretiens téléphoniques) :

Frédéric Bettini, responsable du pôle accès à l'emploi, association Actes, Nice (06).

Roland Pineau, directeur, Le fil d'Ariane, Saint-Christophe du Bois (49).

Madame Cogny, permanente, A2I, entreprise d'intérim d'insertion, Angers (49).

Annie Mathivet, responsable de l'association Varsef "services aux personnes", adhérente du réseau national "Ménage service", Toulon (83).

Jean-Luc Pineau, directeur du Jardin de Cocagne Angevin, chantier d'insertion, Angers (49).

Eric Lafont, directeur du Pass (Plan d'action sur site), Lyon (69).

Madame Cohen, chargée de mission du Plie de l'Agglomération de Grenoble (38).

Madame RoCHAT, MCPEF (Maison pour l'emploi), Eybens (38).

Jacques Delorme, responsable du secteur entreprise Alpes (organisme de formation), Lyon (69).

Madame Piotte, directrice du CIDF du Rhône (Centre d'information du droit des femmes), Lyon (69).

Nassima Allam, coordinatrice et chargée d'insertion, association VIAE 38, Gières (38).

Emmanuel Lohier, directeur de projet, association des Cités du Secours Catholique, Paris (75).

Pascal Pohan, chargé de l'accompagnement professionnel, Association Cité Bethléem, Centre d'hébergement de Souzy la Briche (91).

Marie-Josée Bonnin, conseillère en insertion professionnelle, association Cité Notre-Dame, Paris (75).

Madame Klein, chargée de mission entreprise dans le cadre du projet interface-emploi (assure le lien entre les associations des cités du secours catholique et les entreprises).

Laura Brousse, chargée de mission, CNCE-Geiq (Comité national de coordination et d'évaluation des Geiq-Groupements d'employeurs pour l'Insertion et la qualification), Paris (75).

Roselyne Lobjoit, directrice du Geiq Picardie, Vervins (02).

Patrick Tauvel, directeur de L'Entr'aide Ouvrière, ensemblier d'insertion, Tours (37).

Jean Picouleau, directeur de Cri (Castel renaudais insertion), Châteaurenard (37).
Evelyne Rimaux, directrice du Jardin de Cocagne, Bully (69).

Comme le lecteur peut le constater, nous avons recherché une grande variété dans nos investigations sur la thématique en nous situant dans, mais aussi hors, IAE. Les contacts ont été de bonne qualité avec les professionnels interviewés. Ils étaient tous disposés à échanger et à présenter leurs activités sur la thématique de l'étude, dans la mesure de leur disponibilité.

Ces temps d'échanges ont été complétés par des entretiens en face à face avec les personnes ressources suivantes :

- Danièle Cornet, Steven Marchand, chargé(e) de mission à l'association régionale Fnars Ile de France (présentation des espaces emploi).
- Patrice Hennequin, formateur-consultant, Fédération Coorace (Coordination des organismes d'aide aux chômeurs par l'emploi), et ex-directeur adjoint d'une association intermédiaire (entretien sur le thème de l'accompagnement).

Cette première phase a permis de recueillir des éléments concrets sur des pratiques et de lister les questions essentielles afférentes à l'objet d'étude. Ces questions ont servi de trame pour la deuxième phase de l'étude et se sont aussi elles qui structurent la partie "analyse" de ce rapport.

Conduite de la deuxième phase

Professionnels présents : nous avons organisé le regroupement de structures ou services (Ce regroupement a pris la forme d'une journée de travail sur Paris co-animée par les permanents de la mission Emploi de la Fnars et nous-même) qui, par leur hétérogénéité, offrent la possibilité de bénéficier de regards croisés sur la thématique étudiée :

- Roselyne Lobjoit, directrice d'un Geiq multisectoriel en Picardie (intervention en zone rurale). Les Geiq existent sur l'ensemble du territoire, ils sont 108 en France. Le Geiq Picardie recrute des personnes éloignées de l'emploi et leur propose des emplois sous forme de contrats de qualification/ professionnalisation. C'est "une mise à disposition du salarié en insertion" au sein d'entreprises adhérentes du groupement, sur une durée moyenne de 16 mois. L'accompagnement se fait sur le plan professionnel et social dans le but d'aboutir à une formation et/ou une qualification qui favorise l'insertion durable.

- Yvon Carrer, accompagnateur au Jardin de Cocagne Angevin. Celui-ci, adhérent du Réseau Cocagne, accueille des personnes en situation précaire dans un objectif d'insertion sociale et professionnelle ; l'activité est basée sur la production de légumes biologiques et sur leur distribution sous forme de paniers à des adhérents consommateurs. Le projet pédagogique des Jardins est d'amener les personnes à se situer au regard de l'emploi. Différentes modalités d'accompagnement sont mises en œuvre : accompagnement dans la mise en situation de travail (sur le Jardin), accompagnement social renforcé, accompagnement employeur, accompagnement immersion en entreprise.

- Isabelle Lacroix, chargée d'insertion dans un CAT (Centre d'aide par le travail), Saint Claude (39), membre de la cellule d'insertion du Jura. Celle-ci a été créée dans l'objectif de favoriser l'emploi en milieu ordinaire des personnes en situation de handicap, en prolongement des mises à disposition. Les chargés d'insertion coordonnent en lien avec les CAT et différents partenaires, la recherche d'emplois, l'évaluation

des compétences au poste de travail, la formation, les essais en entreprises et un suivi personnalisé après embauche des ouvriers. La cellule d'insertion s'est dotée d'un outil d'évaluation des compétences (Mecam) adapté aux postes de monteurs en entreprises manufacturières.

- Agnès Guillaume, chargée de mission dans un service d'accès à l'emploi pour le public dit "le plus éloigné de l'emploi" : le C2DI 93 à Aulnay sous Bois. Les demandeurs d'emploi sont adressés par des associations telles que la Cité Myriam, ATD Quart Monde, centre mère-enfants... Les emplois recherchés sont ceux dits de 1^{er} niveau de qualification dans tous les secteurs. La méthode de travail utilisée, l'IOD (Intervention sur l'offre et la demande) implique une démarche offensive auprès des entreprises : prospection intensive d'emplois, constitution d'un partenariat avec les entreprises, mise en relation employeurs-personnes facilitée et également centrée sur le poste de travail, co-analyse des conditions d'intégration dans l'emploi. Cette méthode repose sur "la théorie de l'engagement" développée en psychologie sociale (voir dans la biblio références à ce sujet : Castra, Salognon...).

- Catherine Baldacci, directrice d'une structure d'hébergement : la Cité Notre-Dame, Paris (affiliée à l'Association des Cités du Secours Catholique). L'action se situe dans le cadre du "Projet interface emploi". Ce projet inter-structures a pour but d'offrir à des personnes accueillies dans le cadre de CHRS une aide spécifique et personnalisée dans la recherche d'un emploi. Ils fonctionnent avec une chargée de mission qui est l'interface entre leur structure CHRS et l'entreprise. Une démarche offensive auprès des entreprises pour découvrir l'offre est opérée. Des conseillers en insertion professionnelle (ou référents Emploi) ont une activité en amont auprès des personnes.

- Eric Lafond, directeur d'un service de parrainage des structures d'insertion par des responsables d'entreprises : le Pass de Lyon. Le Pass joue un rôle de médiateur (conseil, animation, échanges...) entre les entreprises et les SIAE principalement, mais aussi avec d'autres acteurs de l'insertion (conseiller mission locale, professionnels du Plie). Leurs autres missions sont le parrainage de SIAE (audit, conseil, appui...), la préparation à l'emploi avec notamment l'organisation de simulations d'entretiens d'embauche et la réalisation d'entretiens conseils. Enfin ils favorisent la connaissance de l'entreprise auprès des référents de l'insertion et du public en recherche d'emploi.

Chacun a, au cours de cette journée de travail, expliqué clairement et succinctement son action et son cadre de référence en s'appuyant sur le questionnement proposé (Cf. annexe) ; chacun a aussi, avec beaucoup d'intérêt, écouté et cherché à appréhender les expériences qui étaient présentées, expériences qui se sont données à voir avec leurs réussites mais aussi leurs difficultés. Les points de convergence et de divergence dans les activités visant à faciliter l'accès à l'emploi ont pu s'énoncer, nous en restituons les principaux éléments ci-après.

Présentation et analyse des données

Avertissement au lecteur

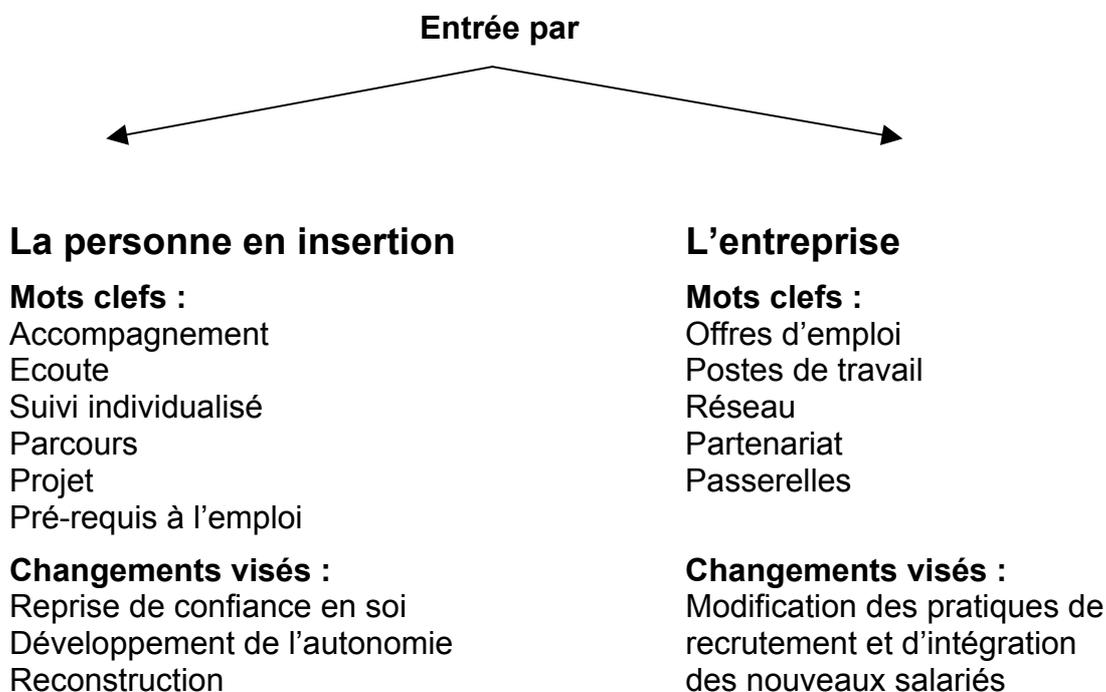
Entendons-nous bien, si nous prétendons pouvoir rendre compte de regards croisés sur la thématique étudiée, nous ne prétendons par contre nullement avoir recherché l'exhaustivité dans le repérage des pratiques, ni d'ailleurs avoir couvert l'ensemble des facettes des pratiques qui se sont données à voir. Pour cela il aurait fallu, entre autres, compléter nos investigations par des interviews auprès de personnes en insertion et auprès d'acteurs de l'entreprise ayant embauché et participé à l'intégration des salariés en insertion (directeurs, responsables du personnel, tuteurs, chefs d'équipe...).

Constat d'une diversité des pratiques dans "l'accompagnement vers et dans l'entreprise"

Les pratiques d'"accompagnement vers et dans l'entreprise" sont extrêmement variées et donc extrêmement difficiles à comparer ; le principal critère de cette variété est celui de l'activité principale de la structure. Selon que l'on est une SIAE ou une structure dont le rôle spécifique est celui de passerelle vers l'entreprise (Geiq, service insertion d'un conseil général...) ou encore un organisme de formation, le prescrit et le réalisé de l'activité sont différents. Les écarts se trouveront à toutes les étapes de l'accompagnement.

Ceci étant dit, on ne peut nier avoir observé des pratiques différentes à l'intérieur de structures ayant les mêmes attendus, les mêmes finalités. Les écarts deviennent, dans le cadre d'une étude, une source de pensée.

De façon schématique, si l'on souhaite placer les différentes pratiques observées sur un axe, on trouvera aux deux extrêmes, les options suivantes :



L'entreprise

Elle se situe du côté du donné.

Univers de contraintes auxquelles il est nécessaire de s'adapter.

Pas d'intervention directe par crainte de stigmatisation

La personne en insertion

L'informer (sur le poste et son environnement)

La former si besoin

La rendre actrice de son insertion dans l'entreprise

Après avoir forcé le trait par cette rapide présentation bi-polaire, nous allons tenter de nous approcher de la complexité du réel en repérant les variations existantes dans "l'accompagnement vers et dans l'entreprise". Nous avons fait le choix de scinder l'observation en deux temps : celui avant et après l'insertion en entreprise, en déclinant pour chaque temps une série de questions auxquelles nous apportons des éléments de réponse en nous basant sur les propos recueillis auprès des professionnels de l'insertion dans les phases 1 et 2 de l'étude.

En amont de l'embauche

Quelles options dans l'établissement des contacts et dans l'établissement de relations avec les entreprises ?

Les pratiques en la matière s'étalent sur un continuum avec, à une extrémité, l'absence complète de relation directe avec les employeurs potentiels et, à l'autre extrême, une action qui peut aller jusqu'à exercer une influence sur le développement économique local. Pour introduire un grain plus fin dans l'analyse, nous listons toutes les pratiques que nous avons identifiées sans, bien sûr, pouvoir prétendre à l'exhaustivité :

- ◆ médiatisation opérée par le biais des réponses aux offres de l'ANPE,
- ◆ prospection directe au coup par coup en fonction des profils des demandeurs d'emploi et des souhaits qu'ils expriment,
- ◆ lien établi sous la forme d'EMT (Evaluations en milieu de travail [prestations gérées par l'ANPE]), de stages (c'est le "privilège" des organismes de formation pour lesquels l'entrée dans l'entreprise est par cette voie, facilitée) ou de mises à disposition,
- ◆ création d'un réseau ou d'un groupement d'employeurs pour un même secteur d'activité ou pour plusieurs. A ce réseau, on fait jouer, suivant les cas, des fonctions multiples : cela peut être simplement des chefs d'entreprise qui offrent leur regard, leur connaissance mais aussi parfois leur carnet d'adresses pour accompagner sous forme de suivis individualisés des personnes en insertion ; cela peut être des formes de collaboration qui s'instaurent dans la durée entre une entreprise et des structures d'insertion ; cela peut être aussi des entreprises qui, en partenariat, garantissent du travail sans interruption de contrats. Le repérage des problèmes de recrutement, de turn-over de certaines entreprises ou encore de variations saisonnières dans les besoins de main d'œuvre est un levier pour agir en leur proposant une aide pour travailler avec elles sur ces problèmes,
- ◆ actions visant le développement socio-économique d'un territoire donné. C'est par exemple l'action du Jardin de Cocagne Angevin qui mettent en relation, d'un côté,

des besoins en main-d'œuvre des employeurs dans le secteur du maraîchage, besoins ayant un caractère saisonnier, et, de l'autre, des demandeurs d'emploi disposés à travailler dans ce secteur d'activité. Mutualiser les besoins permet de répondre aux besoins des uns et des autres en offrant une solution aux employeurs pour leur problème de recrutement et une solution aux personnes sans emploi qui trouvent auprès de plusieurs employeurs une activité dans la durée. Bien évidemment, cela nécessite un important travail d'organisation à l'échelon local entre les différents acteurs concernés et cela nécessite un accompagnement spécifique auprès des salariés qui doivent gérer une activité éclatée en différents temps et lieux. Mais le jeu en vaut la chandelle, selon "le maître d'œuvre" du projet ; la preuve en est que l'idée germe d'essayer cette façon de fonctionner, hors secteur agricole, pour se diriger vers ceux du bâtiment et de la restauration.

Nécessité ou non que des professionnels soient dévolus spécifiquement aux contacts et relations avec l'entreprise ?

La tendance semble être que des professionnels soient spécifiquement affectés à cette tâche ; ils ont le titre par exemple de "chargés de relation entreprises". Ils revendiquent, pour certains, une culture de l'entreprise qui est distincte selon eux de la culture des professionnels de l'insertion, qui seraient davantage axés sur la dimension sociale (versant protecteur) que sur une dynamique prospective auprès des entreprises.

A noter le montage spécifique que 4 associations en Ile de France (Associations des Cités du secours Catholique, La Mie de Pain...) ont construit dans le cadre d'un projet européen pour expérimenter une forme de prospection en entreprises pour des publics dits en grande difficulté (absence de logement...). Il s'agit d'un système à plusieurs niveaux : dans chaque association, il y a des référents sociaux et un service d'accompagnement à l'emploi avec des référents spécifiques. Le travail se fait en équipe, l'objectif est de proposer un accompagnement des personnes hébergées dénommé "global", dans la continuité et adapté à chacun. Le référent coordinateur pour l'emploi de chaque association est intégré à une plate-forme qui regroupe les autres référents coordinateurs des autres associations ; cette plate-forme a elle-même une coordinatrice qui leur apporte un précieux soutien au niveau de la prospection en entreprise. Ils sont à l'interface entre le public en insertion (en lien avec le travail d'équipe de l'association) et les entreprises (en lien avec la plate-forme et sa coordinatrice). La coordinatrice de la plate-forme et les référents emploi vont régulièrement ensemble dans les entreprises. Même si quantitativement les résultats ne sont pas à la hauteur des objectifs fixés, ils contribuent cependant, aux dires des intéressés, à modifier les pratiques dans l'accompagnement vers l'emploi en développant des pratiques davantage dynamiques et offensives dans les relations avec les entreprises.

S'il semble nécessaire que des professionnels soient affectés spécifiquement aux contacts et relations avec les entreprises, donc qu'ils aient du temps et des ressources pour mener à bien cette mission, il apparaît tout autant nécessaire que leur activité soit adossée à un travail en équipe pluridisciplinaire.

Quelle connaissance des emplois et du fonctionnement des entreprises en matière de recrutement, de gestion des ressources humaines, mais aussi d'organisation du travail ?

La connaissance fine des emplois apparaît utile voire indispensable pour pouvoir :

- ◆ d'une part guider les personnes en insertion vers telle ou telle activité. En effet, comment amener une personne à s'intéresser à un emploi si soi-même en tant qu'accompagnateur on ne possède que de vagues informations et même parfois des représentations erronées à son sujet ?
- ◆ d'autre part cette connaissance est utile pour préparer l'intégration ; si un descriptif précis des tâches principales et des tâches secondaires ainsi qu'un descriptif de l'environnement du poste peut lui être présenté, cela permet à la personne de commencer à "apprivoiser" son nouvel espace de travail et de réduire le stress qui s'y rattache. Cette analyse qui peut faire l'objet d'une véritable co-élaboration entre l'accompagnateur et certains acteurs de l'entreprise offre à celle-ci l'occasion de réactualiser et même parfois de créer des fiches de poste détaillées qui pourront être ensuite réutilisées. Cette activité nécessite des connaissances et compétences spécifiques de la part des professionnels de l'insertion notamment en matière d'analyse de l'activité ; ils peuvent être amenés à se familiariser avec un langage technique.

Dès l'embauche, la question de la polyvalence au sein de l'entreprise mais aussi les possibilités d'évolution professionnelle sont parfois étudiées.

Quelles formes dans la mise en relation personne en insertion et entreprise ?

On a constaté que les voies possibles de mise en relation sont multiples, de la plus classique (envoi de candidatures par courrier) aux plus imaginatives (organisation de manifestations au cours desquelles des contacts peuvent s'établir). Un certain nombre de nos interlocuteurs, nous ont expliqué qu'il était impératif selon eux que **la mise en relation prenne des formes différentes** que celles traditionnellement employées. Cela se traduit par la possibilité de décrocher un entretien pour le demandeur sans passer par la mise en concurrence avec toutes les autres candidatures via le CV (Curriculum vitae). Si celui-ci est absolument exigé par l'entreprise, il est apporté et commenté à l'employeur au regard des exigences du poste à pourvoir, le candidat sort ainsi de l'anonymat et de la mise à l'écart suite à la simple lecture du CV ; mais il s'agit aussi d'influer sur le contenu des entretiens d'embauche eux-mêmes au cours desquels l'agent d'insertion cherche à attirer les échanges sur le descriptif de l'activité que la personne devra réaliser plutôt que sur le parcours du candidat comme il est habituellement d'usage. Cette forme de mise en relation est un principe d'action pour les tenants de la méthode IOD (Intervention sur l'offre et la demande), elle est aussi, avec des variantes, appliquée par d'autres acteurs de l'insertion.

Quel partenariat ?

- ◆ **L'entreprise** est considérée dans certains cas comme un véritable partenaire ; c'est d'ailleurs la formule retenue "entreprises partenaires" quand il est possible de travailler de manière régulière et en toute transparence avec certaines d'entre elles.

Lorsqu'il est dit "qu'on entre au sein de l'entreprise", une telle expression peut recouvrir un travail avec elles sur l'analyse d'emploi, sur des grilles d'évaluation de compétences, sur les modalités de recrutement, et même sur du conseil en organisation du

travail. Ce sont aussi des aménagements de postes de travail qui peuvent être proposés (cas de salariés présentant un handicap) ou une re-conception d'instruments qui peuvent ensuite être utiles à d'autres.

◆ **Les agences d'intérim** peuvent aussi être l'instrument du passage entre personnes en insertion et entreprise mais sous des formes différentes selon qu'il s'agit d'agences classiques ou d'agences d'intérim d'insertion.

A noter une expérience conduite par un organisme de formation qui a instauré un partenariat durable avec une agence d'intérim ; en se basant sur les résultats d'une étude ("Comment former les salariés pour faciliter l'intégration ?"). Ils ont mis sur pied un dispositif de formation sous forme de modules intitulé "l'entreprise et vous".

◆ Le partenariat avec **les travailleurs sociaux** est présenté systématiquement comme étant indispensable mais avec des variations sur le moment où leur fonction est perçue comme primordiale ; pour certains, c'est en amont de l'insertion que l'intervention des travailleurs sociaux est la plus utile, ils préparent à... "en aidant les personnes à régler ou tout du moins à atténuer des problèmes tels que le logement, la santé, la famille...". Pour d'autres ils restent un appui permanent y compris lorsque les personnes sont en emploi, qu'il s'agisse de l'IAE ou de l'emploi classique.

◆ Le partenariat avec l'**ANPE** recouvre de multiples cas de figures. Il peut être inexistant, actif, souhaité, non voulu... Actif, il l'est par exemple dans le cadre des Espaces emploi en Ile de France où les accompagnateurs en charge du domaine professionnel sont "habilités ANPE" (voir à ce sujet, l'étude de Steven Marchand [association régionale Fnars Ile de France] mentionnée dans la bibliographie) ou dans le cadre du Jardin de Cocagne Angevin où un conseiller ANPE vient dans la structure, étudier avec les salariés en fin de contrat et qui n'ont pas d'emploi en perspective, les possibilités d'accès à l'emploi hors IAE.

◆ Les chargés de mission du Medef (Mouvement des entreprises de France) sont aussi parfois des personnes-ressources par rapport à des informations transmises sur des offres d'emploi.

◆ D'autres partenariats existent ou sont en projet comme par exemple le Jardin de Cocagne Angevin qui sollicite leurs adhérents (des particuliers) en constituant avec une partie d'entre eux, un réseau de parrains. Ceux-ci participent sous différentes formes (mobilisation de leur réseau personnel...) à cette activité de "médiation vers l'emploi".

Quelle préparation ? Quelle place de la formation ?

Plusieurs structures (Geiq, Cité Notre Dame, Maison de l'Emploi...) ont mis sur pied des **modules** pour préparer les personnes à l'insertion en ciblant plus spécifiquement des actions visant la connaissance de l'entreprise. Ce sont souvent des modules courts (entre 3 à 10 jours) comprenant les thématiques suivantes : initiation à l'économie d'entreprise, informations sur la législation liée au travail, communication/rapports hiérarchiques...

En aval de l'embauche

Quel accompagnement après le placement ? De quelle nature sont les activités dans cette étape ?

Là aussi, les pratiques s'inscrivent sur un continuum avec à une extrémité, **l'absence d'intrusion directe des professionnels de l'insertion dans l'entreprise**, cela donne :

- "on téléphone à l'employeur et/ou au salarié à son domicile pour prendre des nouvelles, pour s'assurer qu'il n'y a pas de problèmes",
- et à l'autre extrémité **un partenariat où entreprise et acteurs de l'insertion cherchent à réunir le maximum de conditions pour faciliter l'intégration de la personne**, l'objectif étant alors que les entreprises améliorent leur façon d'intégrer des nouveaux salariés.

Entre ces deux extrémités, activité centrée sur la personne/activité centrée sur l'entreprise, toutes les formes mixtes d'accompagnement sont possibles et nous pourrions ajouter souhaitables. Cela peut être :

◆ **Une régulation quant aux écarts éventuels entre l'activité prévue et l'activité réelle.** A C2DI on procède ainsi : "on vérifie avec le salarié dès la fin de la première journée que le travail demandé correspond à ce qui était défini, on repère les signes d'intégration, la qualité de l'accueil ; on s'attache à percevoir comment cette première journée a été vécue, est-ce qu'il y a des zones d'ombres comme par exemple une incompréhension dans les tâches à réaliser et pas d'interlocuteurs disponibles, des difficultés dans la performance ou encore dans les relations avec les autres concernés par la tâche ; à partir de là on prend le temps avec l'entreprise, avec la participation du salarié, d'échanger sur des aspects de l'activité qui ont pu poser problèmes pour que chacun s'approprie le point de vue de l'autre et on prend le temps d'identifier s'il y a des points de progression qui peuvent être objectivés ; le salarié doit savoir précisément ce qui est attendu de lui dans les jours à venir, dans les semaines à venir".

◆ **Une adaptation ou une re-conception de supports pour faciliter l'appropriation des modes opératoires sur un poste de travail.** La représentante de la cellule insertion du Jura a décrit les moyens qu'elle mobilise, comme par exemple la vidéo, pour faciliter l'appropriation par un salarié des techniques opératoires en passant par un autre canal que l'écrit. Ce qui est introduit à destination d'un salarié et qui porte ses fruits est parfois repris, par l'entreprise, pour d'autres. Elle explique aussi comment elle aide à la résolution de problèmes très concrets comme par exemple l'exigence de l'entreprise que chaque salarié soit en capacité de gérer sa fiche de production. Devant la difficulté que cet exercice peut représenter pour certaines personnes, elle propose à l'entreprise de les former pour qu'ils deviennent autonomes, au besoin elle introduit le recours à des outils (ex : usage de chronomètres.) Elle constate que, au fil du temps, les tuteurs deviennent eux-mêmes imaginatifs dans cette recherche de moyens contribuant à l'autonomie des salariés.

◆ Des rencontres régulières tripartites (tuteur ou responsable, salarié, professionnel de l'insertion) avec l'objectif **d'évaluer les acquis à partir d'indicateurs objectivés en rapport direct avec le poste de travail.** C'est par exemple le cas, mais pas uniquement, pour des salariés embauchés dans le cadre de l'alternance. Le Geiq, qui a

participé à notre journée de regroupement, a élaboré une démarche avec des étapes précises dans le parcours d'insertion :

- module de formation en amont pour "les préparer aux règles de l'entreprise",
- mise à disposition et appropriation par la personne d'une liste de compétences à acquérir en rapport avec un poste précis, liste élaborée en collaboration avec des tuteurs de l'entreprise, rencontres régulières entre le représentant du Geiq, le salarié et le tuteur avec comme objectif d'évaluer et de formaliser les avancées dans l'acquisition des compétences. Avec les tuteurs sont recherchées les conditions à réunir pour que les étapes d'apprentissage puissent se faire dans de bonnes conditions. Les liens sont les plus étroits possibles avec le tuteur qui est un partenaire à part entière. Il est question "d'entreprise parraine" pour le jeune, c'est-à-dire d'une entreprise qui est celle de référence même si, dans son parcours, le jeune est mobile.

◆ Une recherche dans l'entreprise de leviers sur lesquels agir pour faciliter l'intégration du nouveau salarié sur deux versants :

- **le versant lien social et ressource du collectif** en favorisant les relations entre le nouveau et les anciens, en trouvant des solutions en interne pour les problèmes de transport... Cet aspect de l'accompagnement est, selon nous, fondamental tant il est démontré que quand il n'est pas possible d'inscrire son activité dans un cadre collectif, celle-ci devient vide de sens et renvoie chacun sur la mobilisation incertaine de ressources personnelles. Pour savoir comment s'y prendre face aux multiples inattendus du réel de l'activité, la prescription aussi claire soit-elle n'est jamais à la hauteur. C'est donc sur les autres salariés, porteurs de la mémoire collective en raison de toutes les situations qu'ils ont traversées, que le nouveau doit et peut s'appuyer pour opter dans l'action entre plusieurs manières d'agir possibles. Comme Y. Clot (enseignant-chercheur en psychologie du travail. Voir références bibliographiques en annexe) l'a démontré dans ses travaux de recherche en "clinique de l'activité", c'est par le partage et la transmission des expériences qui constituent un stock de "mises en actes" et de "mises en mots" disponibles pour l'action que chacun trouve les repères indispensables pour éviter l'errance. Sans cette contenance offerte par le milieu, les risques sont grands de jeter l'éponge faute de "répondant" ;

- **le versant conditions de travail** en cherchant le plus rapidement possible avec l'entreprise des solutions aux problèmes qui surgissent notamment en pensant ou repensant avec elle certaines modalités concrètes d'organisation du poste. Par exemple, à la cellule d'insertion du Jura, on n'hésite pas à recourir aux services d'un ergonomiste et à les associer à la connaissance fine que la chargée d'insertion possède de l'entreprise et des salariés. Ensemble, ils étudient de quelle nature sont les freins à la compétence. Le diagnostic se fait à partir d'une méthode d'analyse des conditions de travail (du CNRS [Centre national de la recherche scientifique]), méthode qui attire l'attention sur quatre dimensions : l'environnement physique, la charge physique, la charge mentale et les aspects psychosociologiques. On approche au plus près du réel de l'activité, dans le détail de son déroulement et en intégrant toutes les dimensions pour comprendre les facteurs qui peuvent en perturber le bon déroulement ; par exemple on repère que le bruit empêche ou freine la concentration mentale de l'ouvrier, on cherche alors à y remédier.

◆ L'insertion dans l'entreprise peut faire l'objet d'un accompagnement de proximité avec une immersion partielle de l'encadrant (cas rencontré dans l'IAE) qui veille aux conditions d'adaptation du salarié sur son poste de travail en ayant un rôle plutôt pédagogique. Se pose alors le problème du financement de ce temps de travail d'accompagnement.

**Points de repères
pour l'action et pour
la poursuite de la
réflexion sur l'action**

Ce qui semble acquis

Dans l'accompagnement, l'**idée de parcours** est la plupart du temps présente mais elle nécessiterait une investigation spécifique tant cette notion peut être qualifiée de nomade, chacun y logeant des pratiques différentes en fonction des "attendus" de son activité, ce qui relève de la prescription et de sa propre conception de l'accompagnement ; par exemple la variable qui est celle **du temps** est parfois décrite comme insuffisante, les résultats attendus en terme d'insertion durable ne pourraient pas se loger dans le temps imparti mais elle est aussi décrite comme offrant des balises, des échéances qui seraient autant de stimulations pour progresser vers le but final.

Ce qui est cependant récurrent dans les discours (et donc on peut le penser dans les pratiques), c'est **une vision dynamique de l'expérience** ; en vivant des expériences auxquelles peuvent être attachées un vécu positif notamment par la réalisation effective de tâches, par la maîtrise de techniques nouvelles, par l'insertion dans un collectif, d'autres expériences peuvent s'enclencher. L'expérience est utile pour en vivre d'autres, elle en constitue la ressource.

Le développement de compétences des acteurs de l'insertion est de plus en plus souhaité et recherché soit dans le cadre de formations longues de type qualifiant (ex : les référents emploi des espaces Emploi en Ile de France qui ont suivi, pour certains, une formation longue de conseiller insertion professionnelle) ou soit plus courtes (ex : sessions proposées par le Plie de l'agglomération Grenobloise "insertion dans l'entreprise, des repères pour agir").

La volonté de se doter **d'outils** pour collecter et analyser le travail réalisé est affirmée. Exemple : un logiciel mis au point et utilisé dans le cadre des espaces emploi qui centralise en trois volets (social, formation, emploi) les données sur le parcours des personnes suivies ; autres exemples : des tableaux de bord réalisés par Actes (Nice) ou une étude engagée par le Jardin de Cocagne Angevin auprès des personnes qui ont travaillé dans le passé dans leur structure pour identifier leur devenir.

... Mais aussi la constitution de groupes de réflexion et d'échanges. L'importance **des réseaux** (nationaux comme c'est le cas pour les associations des services aux personnes, locaux comme c'est le cas des espaces Emploi en Ile de France...) a été systématiquement soulignée comme supports à l'action, comme refuge indispensable pour lutter contre l'épuisement et pour offrir des garanties d'un professionnalisme dans les pratiques. Les collectifs de travail produisent des **cadres de références** sous forme de documents écrits auxquels chacun dans sa structure propre peut se raccrocher (exemple : référence au niveau régional à "un guide des bonnes pratiques dans l'accompagnement vers l'emploi" pour les CIDF [Comité interministériel de la famille]...). C'est aussi le travail **en partenariat** avec tous les acteurs de l'emploi qui est investi (travailleurs sociaux, conseillers ANPE et pour certains les entreprises elles-mêmes...).

Ce sont aussi **les études** réalisées en interne ou confiées à des cabinets externes qui sont des bases pour évaluer le travail fait et définir des pistes d'actions. L'étude réalisée par Le métro de Grenoble intitulée "L'insertion dans l'entreprise : des pratiques pour réussir" est par exemple tout à fait représentative de ce besoin de prise de recul pour mieux orienter son action. A travers ces activités s'affichent aussi la volonté de pouvoir rendre compte et communiquer, la volonté de donner à voir le travail

fait (voir à ce sujet le livre de Labbe intitulé "Les bricoleurs de l'indicible". De l'insertion en général, des missions locales en particulier. Editions Apogée. 2003), pour obtenir davantage de moyens ou consolider ceux existants. Les professionnels ont souligné l'importance d'une garantie d'un fonctionnement avec **des moyens financiers et humains dans la durée** pour avoir l'esprit plus libre et pouvoir ainsi se consacrer à leur activité.

Ce qui est l'objet de débats

Sur quels critères se baser pour décider qu'une personne est plus ou moins éloignée de l'accès à un emploi ?

Plusieurs facteurs interviennent dans les réponses qui sont formulées. Il nous a semblé que les dimensions liées au savoir-être prenaient souvent une place excessive par rapport aux dimensions du savoir-faire ou des connaissances, les critères comportementaux l'emportent sur les compétences techniques. Par exemple dans les pré-requis mentionnés comme préalables à la proposition d'un emploi en entreprise, il y a "le comportement" qui doit être conforme aux attentes de l'employeur notamment sur le plan de "la motivation". Le recours à cette terminologie révèle un phénomène de "copier/coller" avec certaines conceptions de la gestion des ressources humaines dans les entreprises. On rejoindra Sandra Bellier (consultante en gestion des ressources humaines et enseignante. Elle a publié plusieurs ouvrages sur la question de la motivation au travail, l'orientation professionnelle et l'analyse des compétences), lorsqu'elle aboutit au terme d'une réflexion argumentée au constat suivant : le savoir-être, en soi ne signifie pas grand-chose mais la manière dont on le décrit dans une organisation signifie beaucoup. Et l'une des principales significations est celle qui attribue à l'individu **la responsabilité de ses actes**, charriant avec elle une totale confusion entre "ce qui participe du jugement sur la personne" et "ce qui constitue le jugement sur le travail et les résultats obtenus". Un débat s'est par exemple engagé dans le groupe de professionnels que nous avons réuni à propos de la conduite à tenir face à des personnes ayant "un problème avec l'alcool." On a pu identifier deux points de vue, celui qui consiste à dire qu'il est nécessaire que les personnes aient résolu leur situation d'alcoolisme pour pouvoir ensuite envisager l'emploi (le recours aux psychologues a été mentionné) et celui qui défend l'idée que des personnes peuvent avoir une certaine maîtrise de leur dépendance et être sobre sur leur lieu de travail. Le mécanisme à l'œuvre est celui d'une alternance des pré-occupations à travers les occupations. Le travail en tant qu'activité extérieure à soi force le sujet à s'inscrire dans une histoire qui lui est tout d'abord étrangère et dans laquelle il va chercher à s'approprier un espace. L'activité génère de nouvelles pré-occupations mettant alors en sourdine ou permettant une alternance avec des pré-occupations personnelles par trop envahissantes, (voir à ce sujet les travaux de Y.Clot sur "la fonction psychologique du travail").

Pourquoi les critères "comportements" sont-ils privilégiés par rapport aux critères "compétences" ?

On peut faire l'hypothèse que les contextes dans lesquels l'accompagnement se réalise permettent une évaluation (et/ou une action) sur les premiers mais pas sur les seconds. En effet les compétences ne peuvent se déployer qu'en situation réelle de travail et les accompagnements sont, soit sans référence directe aux emplois à

l'intérieur des entreprises, soit en lien avec une activité, mais qui est différente de celle que les personnes vont effectuer en entreprise classique (c'est le cas en grande majorité dans l'IAE). On fonctionne donc sur l'idée que pour accéder à l'emploi un certain nombre de pré-requis doit être identifié comme la ponctualité, l'assiduité, l'intégration à une équipe, l'investissement ou l'implication dans le travail..., pré-requis dont on observe la présence ou l'absence dans la situation présente ; pourtant nous devons bien constater qu'on peut être dans une stratégie de désengagement dans une activité et à l'inverse être dans des modalités d'engagement dans une autre. La question des mobiles (Les mobiles sont à situer du côté des préoccupations ou des soucis, du côté de ce qui est vital pour l'individu, ce qui l'incite à agir, ses raisons) subjectifs dans l'action est essentielle et donne ou ôte un sens à celle-ci. Par exemple, l'accès à un emploi en milieu ordinaire de travail peut pousser à se dépasser parce qu'il va représenter pour l'individu l'accès à une nouvelle position sociale où il se sentira (et sera effectivement) comme les autres, ses semblables, il ne sentira plus de trop !

Il nous a semblé par ailleurs que les personnes en insertion sont "jugées" comme étant plus ou moins éloignées de l'emploi en fonction de l'offre que les professionnels de l'insertion sont en capacité de mettre face à la demande. Cette dernière serait donc recevable si elle correspond à ce que les professionnels de l'insertion "ont en magasin". On ne peut nier qu'il y a une interactivité très grande entre les deux, au point qu'on peut avancer que l'évaluation du plus ou moins grand degré d'employabilité des personnes est en lien direct non seulement avec la conjoncture économique mais aussi avec **la plus ou moins grande démarche offensive des acteurs de l'insertion dans la détection de l'offre.**

Pour reprendre le schéma présenté précédemment (entrées par la personne ou l'entreprise, changements visés différents) et aller plus loin qu'une subdivision binaire, nous pensons qu'il est utile d'envisager tout autant la demande que l'offre du côté du **créé**. Expliquons-nous.

La demande exprimée par les personnes en insertion par rapport à l'emploi a grand intérêt à s'inscrire dans **un processus d'élaboration**. Lequel ?

Tout d'abord, il ne s'agit pas d'émettre le moindre doute de l'authenticité de l'expression suivante "je veux du travail" y compris et surtout lorsque des essais d'emploi se soldent par un échec. On est tous confrontés à du possible, de l'impossible, du difficile dans la réalisation de nos projets ou plus simplement dans l'atteinte des buts que l'on se fixe. Pour autant, la plus ou moins grande réussite dans le fait de parvenir au résultat escompté n'est pas en lien avec l'intention qui serait plus ou moins forte, mais bien avec les conditions de réalisation de nos projets. Un échec nécessite donc de s'interroger sur les conditions à mobiliser pour la réussite, rien d'autre pourrions-nous dire.

Pour revenir "au processus d'élaboration de la demande", on entend par-là que souvent les personnes raisonnent dans un champ de possible limité par rapport à l'emploi ; par exemple elles vont vouloir retrouver une activité proche de celles qu'elles ont déjà connues ou à l'inverse ne plus du tout vouloir entendre parler d'une activité avec laquelle elles ont eu une expérience malheureuse ou encore vouloir travailler dans tel ou tel domaine parce qu'on leur a dit qu'il y avait là du "boulot"... Il y a toute une activité d'accompagnement qui peut se déployer avec elles pour qu'elles puissent avoir leur expérience à leur disposition pour en vivre d'autres. La co-analyse de celles-ci, indépendamment de leur durée ou de leur visibilité sociale,

permet de les revisiter et paradoxalement de s'en déprendre (elles sont regardées à travers les yeux d'un autre) pour décider de ce qu'on veut poursuivre, reprendre, abandonner... bref pour que tout ce qui se décidera ait un sens, **celui qu'elles y donneront**.

Quant à **l'offre** en ce qui concerne l'emploi, elle ne peut rester située, elle-aussi du côté du donné (dans le sens de figé). On ne peut créer des passerelles (entre les personnes en insertion et l'entreprise) lorsque le point d'arrivée demeure inconnu ou pour le moins empreint de représentations qui peuvent être loin de la réalité. Par exemple, penser que le monde économique est sélectif voire même fermé à un grand nombre car en recherche uniquement d'une main d'œuvre de plus en plus qualifiée reflète une vision quelque peu erronée. Les gisements d'emploi pour les emplois appelés pudiquement de premier niveau de qualification existent, encore faut-il les visualiser et contribuer à leur développement. De plus, les logiques de fonctionnement des entreprises en matière de recrutement, d'organisation du travail, d'adaptation, de promotion et qualification des salariés ne sont pas immuables... Elles aussi ont des problèmes à résoudre et des regards extérieurs peuvent leur être utiles pour expérimenter d'autres modalités d'action. On entre alors dans une logique de partenariat...

C'est donc une dialectique offre/demande qui a besoin de se construire en prenant à chaque fois des voies différentes mais sans jamais que l'une soit pensée en dehors de son rapport à l'autre. Il n'y aurait pas à opposer une conception sociale de l'insertion professionnelle qui serait centrée sur une préparation des personnes en insertion pour favoriser leur "adaptation" à l'emploi ordinaire à une conception économique qui de toute façon est encore beaucoup trop balbutiante pour constituer un modèle.

Qui fait quoi ?

◆ Accompagnement social, accompagnement professionnel ? Pour certains les deux sont à distinguer, ils ne peuvent être assurés par les mêmes référents ; pour d'autres ces deux volets de l'accompagnement constituent un tout et ne peuvent être dissociés ; par contre le référent qui cumule les casquettes sociales et professionnelles est souvent intégré à une équipe qui constitue une ressource importante pour son action.

◆ Lorsque la personne est en poste, quel accompagnement est requis et qui le réalise ? Doit-on estimer que c'est le rôle de l'entreprise elle-même, au-delà de la période traditionnelle d'essai, d'assurer et de veiller à ce que les conditions soient réunies pour qu'il y ait maintien durable dans l'emploi des salariés qu'elle a recrutés ou doit-on rester présent, en tant que professionnels de l'insertion, dans l'entreprise avec comme intention de décharger celle-ci de la "gestion" de problèmes qualifiés alors souvent de "personnels" ? Les arguments pour choisir cette option sont les suivants : ce n'est pas la vocation de l'entreprise d'œuvrer en ce sens et de plus, quand bien même elle voudrait s'y atteler, elle n'a pas les compétences pour le faire.

Au bout du compte, c'est encore **la question des collectifs de travail** qui est au centre des questions étudiées. Envisager à court terme l'emploi pour une personne qui semblerait en être éloignée devient possible lorsque l'activité du professionnel qui accompagne vers et dans l'emploi est pensée et réalisée dans un cadre de travail qui offre du répondant. S'il ne peut s'appuyer que sur ses propres ressources et croiser les doigts en espérant que ça marche, on comprend aisément sa réticence à s'engager dans cette voie. La réussite restera confinée dans la satisfaction person-

nelle et l'échec sera vécu lui aussi sur le registre du personnel, du jugement avec une double impasse, dévalorisation de soi ("j'aurais pas du, si j'avais su...") ou des autres ("il m'a roulé dans la farine en me disant qu'il voulait travailler"). A l'inverse, lorsque le milieu professionnel offre un contenant en termes d'actions communes, de complémentarités dans les compétences mobilisées, de co-élaboration de méthodes, de possibilités d'analyse, de temps d'évaluation..., l'activité prend une autre allure et ce qui semblait impossible hier, le devient aujourd'hui.

Nous pouvons appliquer le même raisonnement et mobiliser le même levier, celui donc du collectif pour la question du maintien dans l'emploi du salarié en insertion. Certaines formes d'organisation du travail sont plus "excluantes" que d'autres...

Quelles formes d'insertion rechercher ?

Faut-il privilégier les contrats aidés ou s'en distancier ? Par exemple, les structures qui fonctionnent avec la méthode IOD cherchent des offres qui correspondent à des contrats classiques à durée indéterminée et à temps complet ; s'il le faut, ils cherchent à transformer la nature de l'offre.

Quelle méthode développer dans le cadre d'une démarche offensive en direction des entreprises ?

Une méthode structurée pour laquelle on s'est formé comme par exemple la méthode IOD ou des méthodes moins structurées qui reposent principalement sur les acquis de l'expérience et la connaissance du terrain ?

Ce qui semble primordial c'est que l'activité puisse se faire à partir d'un travail d'équipe où les expériences sont sujettes à analyse et constituent peu à peu des repères pour agir.

Quelles analyses avec les acteurs sur l'évolution des situations notamment s'il y a rupture de contrat ? Où le projecteur dans l'analyse est-il placé ?

Nous avons constaté que le projecteur dans l'analyse pouvait être placé à des endroits très différents. Pour certains, les causes des ruptures des contrats viennent des salariés qui ne seraient pas prêts à être en emploi, ils ne développeraient pas les comportements attendus par l'entreprise en terme de motivation, d'investissement, de respect des règles..., pour d'autre l'employabilité est relative à un contexte, à une entreprise et non pas à la problématique d'un individu.

Entre une responsabilité complète attribuée à la personne en insertion et une responsabilité complète attribuée à l'environnement, il y a bien évidemment place pour des analyses et des actions qui intègrent non seulement ces deux composantes mais aussi une troisième à savoir l'action médiatrice jouée par les professionnels de l'insertion.

Conclusion

Nous avons pu établir tout au long de cette étude le constat d'un réel engagement dans leur activité des acteurs de l'insertion, le constat d'une volonté de progresser dans la réalisation des buts de leur action et d'inscrire celle-ci dans une dynamique de projets ; les difficultés, obstacles, imprévus pourtant nombreux dans le réel de l'activité, ne génèrent pas des plaintes mais sont au contraire un moteur pour chercher à développer les pratiques.

Ceci dit, les professionnels œuvrant dans l'insertion construisent bien souvent leurs repères dans le vif de l'activité, on pense en marchant ; la prise de recul est rendue ainsi difficile et cela est bien dommageable tant il est vital de capitaliser les acquis de l'expérience pour ne pas s'épuiser dans le présent, pour penser le futur dans une perspective de développement de l'existant et pour pouvoir transmettre l'expérience acquise.

Etre acteurs dans l'insertion professionnelle, c'est être partie prenante, avec d'autres, sur plusieurs fronts :

- le versant accompagnement individuel en permettant aux personnes en insertion de développer leur pouvoir d'agir, c'est-à-dire **en réunissant les conditions pour la réussite des expériences** dans lesquelles elles sont engagées,
- le versant **organisationnel** de la structure dans laquelle le travail se réalise en vérifiant toujours l'adéquation entre les finalités et les moyens qui y correspondent,
- le versant **action auprès des entreprises** en ayant une connaissance de leur fonctionnement et des emplois pour faciliter l'accès à l'embauche, pour réaliser un rapprochement à partir d'une offre ciblée, pour tenter d'influer sur leur choix en matière de recrutement et pour réunir les conditions d'une insertion durable,
- le versant **communication** en expliquant les services qu'ils peuvent offrir,
- et enfin, pourquoi pas, le versant du **développement économique local** en agissant en direction des chefs d'entreprise et des élus ; favoriser par exemple des groupements d'employeurs pour permettre à des personnes d'avoir des emplois à temps plein et sans rupture de contrat.

Les pratiques effectives qui conjuguent toutes ces dimensions ne sont pas monnaie courante ; c'est un véritable défi, difficile à relever qui doit s'opérer dans un cadre qui non seulement les légitimes mais aussi les incite. Par exemple on a constaté que si l'activité d'accompagnement **dans l'emploi** est souvent réalisée à minima et relève davantage de ce qu'on pourrait appeler du suivi, c'est aussi et peut-être surtout parce que rien ou presque n'existe dans la définition de fonction, dans l'attribution de moyens et dans l'évaluation à ce propos pour de nombreux professionnels de l'insertion.

Quelques lignes d'action

Il semble qu'un important travail sur la co-analyse de l'activité est à réaliser avec les professionnels de l'insertion ; cela suppose de créer et/ou développer **des collectifs de professionnels** à différents échelons.

◆ A l'échelon intra : il nous semble pour le moins délicat d'œuvrer dans le domaine de l'insertion sans s'être engagé dans une réflexion sur un projet sociétal tel que Boutinet le définit : "ce dernier entend se fonder sur le consensus contractuel qu'un groupe social est capable de se donner à propos des orientations qu'il cherche à privilégier" ("Des métamorphoses du projet au cycle infernal de l'innovation" dans *Anthropologie du projet*. 5^{ème} édition mise à jour 1999. p. 311). Ce sont dans les projets institutionnels, les projets

de structures (voir à ce sujet l'étude citée en fin de rapport sur le sujet "Pédagogie des structures d'insertion par l'activité économique"), de services que les projets sociétaux se déclinent et que les questions de fond auxquelles se rattachent des pratiques peuvent être posées et débattues :

Quels sont les implicites du projet d'insertion ? Sur quelles conceptions de la personne et de son développement reposent-ils ? Sur quelles représentations de la fonction du travail dans l'existence ? Qu'en est-il de la place laissée à la personne dans le processus de décision ? Quelle émergence possible du désir dans l'écoute de la demande ? N'y a-t-il pas un risque, tout particulièrement dans ce champ d'intervention, de glisser de l'homme-sujet à l'homme-objet en élaborant des stratégies aboutissant à le traiter comme **une machine à embrayer correctement sur d'autres machines** ? (1930. De l'introspection, Libres propos, novembre, p 522.523. Citation reprise par J.F. Braustein, "La critique canguilhemienne de la psychologie". Bulletin de psychologie. Tome 52 [2]/mars-avril 1999. p 185).

◆ A l'échelon inter-structures, inter-services pour **confronter les choix dans l'action, faire émerger les modèles implicites** qui les sous-tendent et construire des référents communs pour agir. Ceux qui s'y sont engagés en décrivent tous les bénéfiques. Citons cet interlocuteur qui après avoir expérimenté, avec d'autres, une démarche davantage offensive auprès des entreprises, livre le constat suivant "Finalement les entreprises ne sont pas aussi fermées qu'on pouvait le penser".

◆ A l'échelon national : des regards croisés sur les expériences nouvelles ou sur celles plus anciennes à propos de "l'accompagnement vers et dans l'entreprise" devraient être organisés. Par exemple, il s'agirait de créer, à l'échelon national, à l'image du groupe que nous avons réuni dans la seconde phase de l'étude, un **groupe ressource** qui serait collecteur d'expériences et force de proposition pour cette activité de rapprochement entre les personnes en insertion et les entreprises. C'est aussi tout le chantier de l'identification d'indicateurs communs dans l'activité qui est à organiser, indicateurs utilisés pour le suivi, pour l'évaluation et pour la communication sur les actions conduites.

Les travaux de ce groupe pourraient être formalisés sur **un site Internet** qui pourrait être consulté mais aussi donné lieu à des échanges sous la forme d'un **forum de discussion...** Avec d'autres écrits déjà existants, cet artefact contribuerait à épaissir la mémoire collective de l'activité dans le champ de l'insertion. Bien évidemment personne ne détient la vérité, le dernier mot n'est jamais dit dans l'élaboration de repères pour agir mais pour autant l'élaboration de bases communes contribue à la professionnalisation et évite à chacun "d'errer seul parmi l'étendue des bêtises possibles" (Darre).

Cette co-élaboration de repères pour l'action réalisée à l'intérieur de groupes de pairs doit s'accompagner d'un effort dans **la formation qualifiante des professionnels** ; les compétences à déployer, nous l'avons observé dans le cadre de cette étude, sont multiples, elles doivent faire l'objet de référencement à des théories, d'appropriation de méthodes notamment pour apprendre à se familiariser avec l'entreprise et l'analyse de l'activité mais aussi pour apprendre à négocier, pour apprendre à construire des réseaux et partenariats..., sans compter que les acteurs de l'insertion doivent posséder les connaissances utiles pour appréhender le registre du politique à l'échelon local et national.

Annexes

livres, revues, articles, rapports

Livres

- S. Bellier, 2004 (2^{ème} édition). Le savoir-être dans l'entreprise. Vuibert.
- J.P. Boutinet, 1999 (5^{ème} édition). Anthropologie du projet. Puf.
- D. Castra, 2003. L'insertion professionnelle des publics précaires. Paris, Puf
- Y. Clot, 2002. La fonction psychologique du travail. 3^{ème} édition augmentée. Puf.
- P. Labbe, 2003. Les bricoleurs de l'indicible. De l'insertion en général, des missions locales en particulier. Editions Apogée. 2003

Revues, articles

- Y. Clot, D. Faïta, 2000. "Genre et style en analyse du travail. Concepts et méthodes". Travailler, n°4. 7-42.
- Dares. L'insertion par l'activité économique dans le secteur marchand en 2001. Décembre 2002. n°52.1.
- J.P. Darre: 1994. "Le mouvement des normes avec Bakhtine et quelques agriculteurs" in Pairs et experts dans l'agriculture. P 15-29. Toulouse Eres.
- Education Permanente. 2003. Les "inemployables". N°156.
- Fnars. Fédération. Textes fondamentaux. Mémento. Juillet 2004.
- "Vers l'insertion par l'emploi - Ouvrir l'économie aux solidarités". Ouvrage co-édité par la Fnars et Economie et Humanisme. Hors série n° 9, novembre 2002
- "Le pari de l'emploi pour tous, un risque à partager" Ouvrage co-édité par la Fnars et Economie et Humanisme. Hors série n°6. Mars 98.
- "Intégration sociale : des passerelles pour l'emploi" Economie et humanisme. N°361. juin 2002.
- P. Labbe, A. Fayolle, G. Mousseau, septembre 2003. "Deux ou trois choses au sujet de l'insertion professionnelle des publics précaires" et, de façon générale, de la critique radicale des structures d'insertion dont, particulièrement, les missions locales. Revue Partage.
- P. Leguy, J. Layec, 2002. "Accompagner les transitions socioprofessionnelles pour combattre l'exclusion" in Education Permanente. N°153 - 4.
- C. Niewiadomski, 2002. "Accompagnement, travail social, postures cliniques et enjeux éthiques" in Education Permanente. N°153 - 4.
- M. Salognon, "Modes de jugement des entreprises et insertion des chômeurs de longue durée". Observation de la méthode IOD. Communication au colloque Matisse, "L'accès inégal à l'emploi et à la protection sociale", 16 et 17 septembre 2004.

Rapports

- Rapport d'enquête : "l'insertion dans l'entreprise : des pratiques pour réussir". Aravis. MCPEF. Septembre 2003.
- Rapport d'évaluation sur la professionnalisation des services d'accompagnement vers l'emploi et la formation des associations adhérentes à la l'association régionale Ile de France. Steven Marchand. 2004.
- Rapport d'étude : "Pédagogie des structures d'insertion par l'activité économique". Crif. 2003.
- Rapport d'étude : "Parcours professionnels des personnes issues de l'IAE en Franche-comté en 2002" Cabinet Schmitt. Mai 2004.

Canevas de préparation à l'entretien avec les professionnels de l'accompagnement _____

- ◆ Les accompagnateurs, qui sont-ils ? Itinéraire professionnel, expérience du travail, de l'entreprise ? Statut au sein de la structure ? Ancienneté ?
- ◆ Quel est leur prescrit ? Quelle est la fonction assignée à l'accompagnement - en rapport avec les textes, les définitions de fonction - en rapport avec les attentes de la structure (hiérarchie, collègues). Définition d'objectifs qualitatifs, quantitatifs.
- ◆ Quel est le réel de leur activité ?
 - Quelles intentions affichent-ils ? Quels objectifs se fixent-ils ?
 - Quelles actions, quelles activités réalisent-ils ? A destination de qui ? Avec quels moyens ? Quelles connaissances mobilisent-ils ? Quels techniques, outils, méthodes sont mis à leur disposition ? Lesquels (re)conçoivent-ils ? Quelle posture dans l'accompagnement ? Quelles limites ? Quelle organisation du travail ? (en intra, en partenariat ?) Quelles contraintes ? Quelle temporalité ? Quelles coopérations, coordinations, régulations ?
- ◆ Quels résultats ? Quels obstacles ? Quelles réflexions sur leurs pratiques ?

Questionnaire adressé aux professionnels en vue de la préparation de la journée de regroupement _____

En amont du placement :

Quelles méthodes dans l'établissement des contacts et dans l'établissement de relations durables avec les entreprises ? Nécessité ou non que des professionnels soient dévolus spécifiquement aux contacts et relations entreprise ?

Quelle connaissance des postes et du fonctionnement des entreprises en matière de recrutement, de GRH mais aussi d'organisation du travail ?

Quelles passerelles entre le demandeur d'emploi et l'entreprise, quelles formes de rapprochement ?

Quel partenariat ? Quel rôle, place de l'ANPE ?

En aval du placement :

Quel accompagnement après le placement ? De quelle nature sont les activités dans cette étape ? A destination de qui ? Au près du salarié en insertion exclusivement ? Au près de différents acteurs de l'entreprise ?

Sur quoi portent les échanges : le travail ? Les comportements ? Les acquis ? Les "problèmes" ? Les évolutions possibles au niveau de l'activité, de l'emploi ?

Quelles analyses avec les acteurs sur l'évolution des situations ?

Où le projecteur dans l'analyse est-il placé : "responsabilité" attribuée à la personne en insertion ? - ou encore analyse plutôt systémique - interactions individus et environnement (conditions de travail...) ?

<p>Fnars Alsace 8 rue de l'Ange 68000 COLMAR fnars-alsace@wanadoo.fr Tél. : 03 89 23 26 77 Fax : 03 89 23 31 37</p>	<p>Fnars Aquitaine 23 avenue du Mirail - E 1 - Parc d'activité du Mirail 33370 ARTIGUES PRES BORDEAUX fnars.aquitaine@wanadoo.fr Tél. : 05 56 32 19 57 Fax : 05 56 77 51 54</p>	<p>Fnars Auvergne 15 avenue Léon Blum 03100 MONTLUCON fnars.auvergne@wanadoo.fr Tél. : 04 70 29 84 27 Fax : 04 70 29 72 00</p>
<p>Fnars Basse Normandie Le Mesnil - Route d'Aunay - BP 82 14111 LOUVIGNY Tél. : 02 31 29 18 80 Fax : 02 31 29 18 89</p>	<p>Fnars Bourgogne 56/60 rue de Lyon 71000 MACON fnars.bourgogne@lepont.asso.fr Tél. : 03 85 21 94 50 Fax : 03 85 38 05 02</p>	<p>Fnars Bretagne 91 rue Anatole France 29200 BREST fnars.bretagne@wanadoo.fr Tél. : 02 98 05 26 68 Fax : 02 98 34 06 65</p>
<p>Fnars Centre 8 quai Saint Jean 41000 BLOIS fnars.region-centre@wanadoo.fr Tél. : 02 54 55 09 50 Fax : 02 54 55 09 55 www.fnars-centre.com</p>	<p>Fnars Champagne-Ardenne 48 rue du Barbâtre 51100 REIMS fnars.ca@laposte.net Tél. : 03 25 06 50 70 Fax : 03 25 05 50 12</p>	<p>Fnars Franche-Comté 6 boulevard Diderot - Bâtiment B 25000 BESANCON fnars-fc@wanadoo.fr Tél. : 03 81 88 56 39 Fax : 03 81 88 53 64</p>
<p>Fnars Haute Normandie 46/48 rue de la Vicomté 76000 ROUEN fnars.hautenormandie@wanadoo.fr Tél. : 02 35 07 41 50 Fax : 02 35 07 42 69</p>	<p>Fnars Ile de France 70-72 rue Orfila 75020 PARIS fnarsidf@wanadoo.fr Tél. : 01 43 15 80 10 Fax : 01 43 15 80 19 www.fnarsidf.asso.fr</p>	<p>Fnars Languedoc Roussillon Chez Solidarité urgence sétoise - 35 rue Pierre Sépard 34200 SETE fnars.lr@wanadoo.fr Tél. : 04 67 46 08 92 Fax : 04 67 46 08 86</p>
<p>Fnars Limousin 6 rue Salvador Allende - BP 312 23007 GUERET Cedex fnars-limousin@wanadoo.fr Tél. : 05 55 41 73 40 Fax : 05 55 41 73 44</p>	<p>Fnars Lorraine 17 route de Metz 54320 MAXEVILLE fnars.lorraine@tiscali.fr Tél. : 03 83 97 33 18 Fax : 03 83 96 63 27</p>	<p>Fnars Midi-Pyrénées 16 chemin de Fages 31400 TOULOUSE fnars.midi-pyrenees@wanadoo.fr Tél. : 05 34 31 40 29 Fax : 05 61 25 83 17</p>
<p>Fnars Nord Pas de Calais 10 grande rue Vanderburch 59400 CAMBRAI fnarsnpdc@fnarsnpdc.com Tél. : 03 27 83 13 45 Fax : 03 27 81 95 99 www.fnarsnpdc.com</p>	<p>Fnars Océan Indien 57 rue Monseigneur de Beaumont 97400 SAINT DENIS LA REUNION Tél. : 02 62 90 95 50 Fax : 02 62 41 57 40</p>	<p>Fnars PACA Corse Dom 56 rue Paradis 13006 MARSEILLE fnars.soleils@wanadoo.fr Tél. : 04 96 11 06 10 Fax : 04 91 33 40 55</p>
<p>Fnars Pays de la Loire 3 bis rue de la Préfecture 49100 ANGERS fnarspdl@aol.com Tél. : 02 41 20 45 16 Fax : 02 41 20 05 82</p>	<p>Fnars Picardie 17 rue de Noyon 80000 AMIENS contact@fnarspicardie.org Tél. : 03 22 72 05 93 Fax : 03 22 80 19 43 www.fnarspicardie.org</p>	<p>Fnars Poitou Charentes Le logis de Brillac 16200 FOUSSIGNAC fnars.poitoucharentes@wanadoo.fr Tél. : 05 45 32 65 04 Fax : 05 45 32 65 04</p>
<p>Fnars Rhône-Alpes 13 rue Raoul Servant 69007 LYON fnars.rhonealpes@laposte.net Tél. : 04 72 76 83 20 Fax : 04 72 76 83 20</p>	<p>Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale 76 rue du faubourg Saint Denis - 75010 Paris fnars@fnars.org - http://www.fnars.org ☎ 01 48 01 82 00 - fax 01 47 70 27 02</p>	

à commander

- ◆ **Guide des CHRS**
Références et évolutions / 3^{ème} édition
RP 27 - 26 €
- ◆ **Vers l'insertion par l'emploi**
ouvrir l'économie aux solidarités
RP 24 - 15 €
- ◆ **Recueils & documents n° 17 – Détresse et ruptures sociales**
RD 17 - 8 €
- ◆ **Recueils & documents n° 23 – Pédagogie des structures d'insertion par l'activité économique**
RD 23 - 8 €
- ◆ **Recueils & documents n° 26 – Ateliers et chantiers d'insertion**
RD 26 - 8 €
- ◆ **Recueils & documents n° 27 – De l'exclusion à l'emploi. Ouvrir l'économie aux solidarités – Recueil d'interventions, Forum, Grenoble.**
RD 27 - 8 €
- ◆ **Recueils & documents n° 32 – L'accompagnement socio-professionnel vers et dans l'entreprise**
RD 32 - 10 €
- ◆ **Recueils & documents n° 33 – Les ateliers de CHRS**
RD 33 - 10 €

Liste des publications et bon de commande sur :
<http://www.fnars.org>

Un réseau national :

750 associations ou organismes,
2 200 centres et services dont 700 ont l'habilitation Aide sociale CHRS,
12 000 salariés socio-éducatifs ou non,
des milliers d'administrateurs et bénévoles,
600 000 personnes en difficulté accueillies par an :
45 000 places d'hébergement et de logement temporaire,
12 000 postes de travail en insertion.

La Fnars est soutenue par :



COMMISSION EUROPÉENNE
Fonds social européen



Ministère
de l'emploi, du travail
et de la cohésion sociale

Et par :

Délégation générale à l'emploi et à la formation
professionnelle
Direction de l'administration pénitentiaire
Direction générale de l'urbanisme, de l'habitat et de la
construction
Ministère de la parité et de l'égalité professionnelle
Caisse nationale des allocations familiales

Direction générale
de l'action sociale

Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale
76 rue du faubourg Saint-Denis - 75010 Paris - fnars@fnars.org - <http://www.fnars.org>

☎ 01 48 01 82 00 - fax 01 47 70 27 02