

Atelier collectif - Coordonner les acteurs en faveur d'un parcours sécurisé des demandeurs d'emploi : éléments de synthèse

Une fois le diagnostic sur la situation de l'emploi et de l'économie locale posé, un atelier a permis aux participants de travailler sur l'organisation locale de la politique de l'emploi en faveur des habitants des quartiers prioritaires. Ce travail sous forme de cartographie avait pour objectif de permettre de réfléchir aux actions et stratégies à mettre en œuvre pour mieux coordonner les actions des différents intermédiaires de l'emploi, pour assurer la continuité et la complémentarité entre les actions.

L'objectif de ce temps d'atelier était de répondre à la question suivante : comment sécuriser les parcours professionnels, éviter les ruptures et garantir des espaces de dialogue et d'échanges entre les partenaires ?

Deux axes de réflexion complémentaires ont été proposés :

- ✓ Une cartographie du parcours du demandeur d'emploi : elle doit permettre d'identifier les zones d'enjeu où l'on repère des espaces de ruptures dans l'accompagnement ou au contraire des espaces avec une offre conséquente et des risques de conflictualité ou de manque de lisibilité ;
- ✓ Un tableau pour repérer et repenser des espaces de rencontres et de coordination entre les acteurs pour éviter les ruptures dans l'accompagnement

Les principaux éléments qui sont ressortis des échanges sont les suivants :

- **Penser le travail partenarial aux moments clés du parcours** de la personne, où les risques de rupture sont les plus importants
 - o **Aller vers les publics** : de qui parle-t-on quand on parle d'invisibles par exemple ? Les services de l'emploi peuvent-ils s'appuyer sur les actions déjà développées dans le champ de l'action sociale pour infuser leurs pratiques ? Est-ce que les intermédiaires de l'emploi peuvent orienter au mieux les publics accompagnés dans leurs démarches pour les rendre visibles des organismes d'emploi ? Pour tout cela, les participants ont insisté sur l'importance du soutien aux acteurs de proximité (clubs de prévention, centres sociaux, etc.), qui sont le premier relai, le premier maillon qui permet le lien avec les habitants. Certains participants s'interrogent sur la possibilité de permettre aux acteurs de proximité d'orienter vers les actions d'insertion et de formation. Il faut faire un lien entre le repérage, le premier échange et ensuite aller dans une institution. Il faut ensuite pouvoir passer de la structure de proximité à la structure de droit commun.

- **Assurer la persévérance dans les dispositifs.** Il s'agit souvent d'un angle mort dans les analyses officielles des dispositifs d'insertion et de formation. Il s'agit de mieux suivre les abandons en cours de parcours, les comprendre et voir comment éviter au mieux ce phénomène. L'objectif ici est aussi d'éviter que les personnes soient ballotées de dispositifs en dispositifs. Il s'agit également d'éviter une accumulation d'expériences négatives et d'échecs pour la personne, qui risquent de conduire à force d'accumulation à un repli et une posture d'exclusion encore plus forte, à l'inverse de l'effet recherché. Il faut également pouvoir capitaliser sur les éléments acquis pendant le parcours, même s'il y a une rupture. Il faut également pouvoir favoriser la coordination des dispositifs à cette échelle pour que la personne n'ait pas l'impression d'être dans un parcours du combattant et un parcours sans fin, jalonné de (trop) nombreuses étapes avant d'arriver potentiellement, à terme, à un emploi. Une attention particulière est à apporter aux personnes ayant déjà subie ou considérant avoir subi des « échecs » dans leur parcours professionnel. La personne peut se replier et il est ensuite très difficile de retisser le lien. Il faut d'abord une structure en capacité de le rencontrer, sans être tout de suite dans une phase d'insertion, de retour à l'emploi. Il faut donc être vigilant à garder une phase amont, qui ne soit pas centrée sur la recherche d'emploi et qui laisse le temps à la personne de regagner confiance en elle.
 - **Accompagner la personne dans sa phase d'insertion professionnelle.** Le suivi du parcours s'arrête souvent à l'entrée dans l'emploi. Or, les premiers mois de prises de poste peuvent être une étape cruciale dans le parcours. Il faut donc aussi pouvoir accompagner les personnes dans l'emploi et non pas seulement vers l'emploi. Il faut notamment continuer d'accompagner la personne dans les difficultés périphériques à l'emploi qu'elle rencontre (financière, santé, familiale). Il s'agit aussi ici d'accompagner les employeurs dans leur capacité d'accueil et d'adaptation à la diversité des publics. Selon les mots de Jean-Marc Borello, il s'agit de travailler sur « l'employeur-abilité ».¹
- **La nécessité d'aller vers un changement de posture professionnelle**
- Il faut pouvoir **casser les habitudes de travail** pour redynamiser le travail local. Ce changement de posture doit se faire à 2 niveaux. 1/ un changement de regard vis-à-vis des publics accompagnés (valoriser les potentiels, identifier les aspects positifs des personnes + considérer les publics comme des acteurs de leurs parcours et non pas seulement des bénéficiaires d'une action) 2/ un changement de posture entre professionnels et entre institutions. L'objectif est de réussir à sortir des

¹ https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/donnons-nous_les_moyens_de_l_inclusion-rapport_de_jean-marc_borello.pdf

logiques en silo, se mettre à la place de son interlocuteur et comprendre ses contraintes, favoriser les espaces de rencontre et le partage d'informations. L'objectif est de bien comprendre le rôle de chacun pour pouvoir agir au mieux en complémentarité.

- Un exemple opérationnel de ce changement concerne par exemple les rythmes institutionnels. Les acteurs institutionnels ont un mode de fonctionnement et des amplitudes horaires en décalage avec les rythmes de vie des habitants. Comment fait-on ? Comment on accompagne et on accueille ?
- Il s'agit également d'envisager un **changement dans la manière d'appréhender les dispositifs**. Le dispositif doit pouvoir s'adapter aux personnes, plutôt que de faire changer les publics. Par exemple, dans le cas de la formation professionnelle, il y a un besoin de pouvoir s'adapter aux profils des personnes. Prendre le temps d'apprendre à apprendre et proposer des formats de formation moins figés. Il faut pouvoir repenser nos approches et notre manière de travailler dans les quartiers.

« Plus que des dispositifs, il faut penser nos postures professionnelles : faire preuve d'humanisme, importance du contact humain, avoir un langage adapté. Comment fait-on pour se mettre en mouvement par rapport à ça ? »

- **Des espaces de coordination et de pilotage à repenser** et à réinvestir.
 - Il y a un **vrai apprentissage du travail ensemble** qui doit se mener ou être approfondi. Ce sont donc des dynamiques de long terme, qui prennent du temps. Ce travail partenarial s'est développé entre les collectifs d'acteurs du social et entre les collectifs d'acteurs de l'emploi. La dynamique est parfois plus compliquée à mettre en place entre ces 2 catégories d'acteurs au global.
 - Ce travail partenarial permettra également **d'éviter d'empiler des dispositifs et faire de la concurrence** avec les acteurs du territoire.
 - **Importance de se connaître et d'échanger**. Les acteurs doivent être en capacité d'orienter vers les autres partenaires. On retrouve là l'idée centrale de construire des parcours sans couture, afin d'éviter les ruptures.

« Il est vraiment important de pouvoir travailler ce passage de relais entre par exemple un centre social ou un club de prévention et la mission locale pour un jeune. »
