

# Des collaborations territoriales plus efficaces SUR QUELLES FONDATIONS ?

*par Loïc Richard \**

## *Quels peuvent être les points d'appui fondamentaux d'une dynamique locale efficace pour l'emploi ?*

Alors que les réformes nationales apparaissent difficiles, les marges de manœuvre locales d'évolution existent ; en adoptant certains critères d'action, les opportunités sont réelles.

### **Une logique de projet**

Le risque de tous les plans locaux pour l'emploi (1), c'est d'en rester à une gestion de mesures et de dispositifs ; saisir toutes les occasions pour poser collectivement la question du sens de ce qu'on fait aide à sortir des querelles de « boutiques » et d'oppositions entre ego. Il s'agit de définir ensemble ce qu'on vise, en tentant le plus possible de nommer le projet, de formaliser les choses (2). Le fait de se centrer sur les enjeux essentiels de l'action commune constitue un socle fort de mobilisation collective.

Il y a besoin, pour cela, de lieux et de temps de débat : ce peut être en proposant aux intervenants locaux une rencontre autour d'un expert ou en faisant le bilan des actions menées. Des choix d'orientation sont nécessaires si on veut fédérer ; des options politiques (au-delà des clivages de partis) sont à prendre sur la valeur travail, la conception du développement local – le profilet-on comme humain et non seulement économique ? –, le choix de l'insertion plutôt que de l'assistance, l'équilibre entre droits et devoirs pour chacun formalisé dans des contrats, un nouveau rapport entre l'économique et le social (3).

Le projet peut « rassembler large » et faire tomber des barrières et des clivages artificiels. Il ne se construit bien évidemment pas d'emblée, d'un coup de baguette magique ; il se nourrit de multiples rencontres, échanges, réflexions et actions menées en commun.

### **Une logique de confiance**

Il y a des affirmations qui tuent et des idées reçues qui bloquent les évolutions ; il y a besoin d'un esprit d'utopie agissante, d'optimisme, de volontarisme, de confiance globale dans une amélioration possible de la situation, tout autant que de confiance entre partenaires agissant pour l'emploi. C'est cet état d'esprit qui peut éviter que chacun attende, pour bouger, que l'autre ait fait le premier pas.

*\* Personnalité qualifiée au Conseil Économique et Social Régional de Bretagne, co-rapporteur de l'étude « 50 CLÉS pour l'emploi », pole-insertion-plie@ccasrennes.fr*

(1) Qu'ils s'appellent plate-formes, P.L.I.E., « Maisons de l'Emploi », Missions Locales ou diverses organisations d'actions sociales.

(2) Pour prendre quelques exemples : se mettre d'accord sur l'objectif d'un « emploi pour tous » et l'annoncer publiquement ; indiquer qu'on veut construire « un pacte territorial pour l'emploi » ; afficher qu'on veut construire un « territoire compétitif et solidaire ».

(3) À titre d'exemple, pris parmi d'autres : le PLIE et la « Maison de l'Emploi, de l'Insertion et de la Formation » de la Communauté d'Agglomération Rennes Métropole tentent de faire vivre cette logique.



Si on répète « de toutes façons, il n'y a pas de boulot », les jambes sont coupées avant de commencer à marcher. Il faut avoir le courage d'affirmer que, certes, il y a des difficultés – licenciements, contrats précaires... – mais que des marges de manœuvre existent. Beaucoup de branches et d'entreprises cherchent de la main d'œuvre et n'en trouvent pas. On peut agir ensemble pour mieux faire coïncider les emplois disponibles et les attentes des demandeurs d'emploi, et donc obtenir des résultats. De même, lorsque l'on entend « avec le développement des technologies, il n'y aura plus de place pour les gens sans qualification », il faut mettre les chiffres sur la table pour montrer que c'est faux, même s'il est vrai que les métiers évoluent beaucoup.

Une partie des personnes est-elle inemployable ? Sur ce point aussi, il faut savoir débattre pour faire apparaître qu'historiquement, et concrètement aujourd'hui, l'employabilité est une notion complètement relative et que certains discours peuvent faire porter la responsabilité principale du chômage sur les épaules des personnes, au lieu d'agir sur le marché du travail et sur le rapprochement des offres et des demandes... Quand on échange au fond, on arrive à se mettre d'accord pour que personne ne soit classé *a priori* comme inemployable.

Un autre questionnement central traverse les politiques et pratiques d'aide à l'insertion : faut-il « régler les problèmes sociaux des personnes avant de leur proposer un emploi » ? Sans doute parfois, mais il faut faire connaître les nombreuses initiatives d'accès direct à l'emploi, dans les structures d'insertion par l'économique ou dans les entreprises elles-mêmes, par exemple avec des méthodes de recrutement comme celle des habiletés (4) qui parient sur les compétences des personnes. Ces initiatives montrent que des problèmes de santé peuvent se trouver résolus également par le fait de retrouver un emploi... Attention à ne pas, sans le vouloir, multiplier les obstacles, les délais, les préalables dans le parcours des personnes et à ne pas assez s'appuyer tout de suite sur leurs atouts !

Il ne s'agit pas de nier les difficultés des personnes, il ne s'agit pas non plus de nier que beaucoup trop de patrons proposent des contrats précaires. Mais il est essentiel, sur le terrain, de faire davantage la vérité sur les métiers, sur les tâches que les demandeurs d'emploi ne connaissent pas vraiment, comme aussi d'éclairer les employeurs sur les compétences réelles des personnes. Le niveau local est le plus adapté pour organiser des rencontres directes permettant de réduire les préjugés réciproques et de s'engager dans des dynamiques constructives.

## Une stratégie partenariale partagée

Les textes sur la décentralisation, en France, ont plutôt brouillé que clarifié les compétences des différentes institutions ; la

(4) Méthode qui vise à évaluer l'adaptation concrète d'une personne aux caractéristiques d'un poste de travail, indépendamment des diplômes qu'elle a -ou n'a pas- acquis.

situation ne requiert sans doute pas de nouvelles mesures législatives, mais plutôt une activation des possibilités d'expérimentations locales (5). Quelques points d'appui sont à la fois nécessaires et disponibles dans le cadre actuel .

■ Préciser le rôle de cadrage qui revient à l'État ; la proposition, par exemple, de mise en place des « Maisons de l'Emploi » par le ministre Borloo est une initiative permettant les collaborations locales larges et pouvant les favoriser. Trois conditions sont nécessaires en ce sens : que l'État évite de prendre des mesures qui risquent d'aller à l'opposé de l'objectif de cohérence locale (6) ; que tous les partenaires engagés dans la Maison de l'Emploi s'approprient collectivement les nouvelles mesures, y compris les mesures nationales, pour les adapter à la situation locale (7) ; que le service public de l'emploi, localement, trouve les moyens d'une bonne répartition interne des responsabilités.

■ Renforcer la cohérence d'intervention des collectivités locales : il y a progression quand, dans la même collectivité locale, les services Développement Économique et les services sociaux travaillent ensemble avec les mêmes objectifs et non en parallèle ; les cohérences sont affirmées quand les budgets que les collectivités accordent au CCAS, aux associations, aux Plans locaux sont négociés et attribués avec les mêmes exigences sur la priorité emploi pour tous.

■ Dépasser la seule cohabitation des offres de service pour arriver à un projet stratégique coordonné regroupant les dimensions du développement économique, de l'emploi, de la formation et de l'appui à l'insertion des personnes (accès à l'emploi, action sociale levant les freins à l'emploi : logement, transport, garde d'enfants...)

■ Favoriser l'engagement des entreprises, notamment en terme de recrutement, en valorisant auprès de leurs responsables l'importance de leur ancrage territorial, en organisant les offres de service territorial aux entreprises, notamment les plus petites, en mettant l'accent sur la contribution des ressources humaines locales à la compétitivité économique du territoire... Dans cette ligne, une pluralité d'engagements est à rechercher : ceux des responsables de l'union patronale et des responsables syndicaux, des chambres consulaires, des branches professionnelles sont nécessaires, en même temps que le développement des contacts bilatéraux entre le « monde de l'insertion » et les entreprises (8).

■ S'appuyer sur des dispositifs comme les Maisons de l'Emploi ou des chartes locales pour élaborer un mode de gouvernance permanent sur le territoire dans le champ de l'emploi, précisant le plus clairement possible les modes de pilotage avec l'implication conjointe des milieux économiques, des responsables des politiques publiques et des associations.

(5) Lire ci-dessous, page 60, la contribution d'**A.-C. Pignal** sur la valeur de l'expérimentation.

(6) Par exemple, une initiative prise d'en haut, comme le CIVIS pour un public spécifique, ne fait pas avancer les choses.

(7) Par exemple, en étendant les plate-formes vocationnelles à tous les publics et pas seulement aux jeunes.

(8) Un club d'entreprises contre l'exclusion du type club FACE « Fondation Agir Contre l'Exclusion » peut être un élément de mobilisation très utile. De tels clubs ont été créés aussi par certaines MIFE, comme celle de Belfort.

**Loïc Richard**