

**TRANSFORMER LE MODELE D'ACCOMPAGNEMENT D'UN
ATELIER ET CHANTIER D'INSERTION AFIN DE PREVENIR LES
SORTIES SECHES DE L'AIDE SOCIALE A L'ENFANCE**

Mohamed MAHMOUDI

2022

Remerciements

Mes premiers remerciements s'adressent à l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'IRTS Ile de France. Son expertise, son écoute, son accompagnement et sa patience sont inestimables. Cela aura été un réel plaisir d'être soutenu et guidé dans l'apprentissage d'une fonction si importante par des formateurs associant expertise, technicité et éthique.

Je souhaite ensuite remercier l'association IMAJ, sa Présidente, son directeur général. Leur confiance et leur dynamisme ne cessent de me stimuler et de me motiver.

A mes enfants... pour leur patience et leur compréhension qui m'auront été si nécessaires durant toute la formation.

Enfin, mes remerciements s'adressent à Camille. Son soutien dans cette aventure m'a été indispensable.

Sommaire

INTRODUCTION	1
1 Une association au carrefour de différentes politiques publiques mobilisée auprès des jeunes adultes en difficultés d'insertion professionnelle	4
1.1 Une association en développement.....	4
1.1.1 Un engagement historique en matière de protection de l'enfance sur un territoire qui s'est étendu.....	4
1.1.2 Le soutien à l'insertion socio-professionnelle des jeunes majeurs accompagnés par les services de prévention spécialisée comme orientation prioritaire du développement associatif.	6
1.1.3 Le déploiement d'une logique de parcours.....	8
1.1.4 Les conditions du développement d'un projet innovant	11
1.2 Les Ateliers et Chantiers d'Insertion : un dispositif spécifique au sein de l'IAE.....	12
1.2.1 Présentation de l'IAE	12
1.2.2 Présentation des Ateliers et Chantiers d'Insertion	15
1.2.3 Présentation du pôle Insertion par l'activité économique d'IMAJ.....	18
1.3 Les jeunes majeurs en cours de mesure ASE au sein des ACI : un public prioritaire ?	22
1.3.1 Situation des jeunes majeurs à l'entrée sur les ACI	22
1.3.2 La certification Qualiopi des ACI comme occasion de mieux connaître le public jeunes majeurs	23
1.3.3 L'atteinte des objectifs conventionnels d'accueil des jeunes majeurs sur les trois dernières années.....	24
1.3.4 Les jeunes majeurs en cours de mesure auprès de l'Aide Sociale à l'Enfance.....	25
1.4 Conclusion	27
2 La nécessité de sécuriser le parcours d'insertion socioprofessionnelle des jeunes majeurs en cours de mesure auprès de l'Aide Sociale à l'Enfance	28
2.1 Une méthodologie de recherche adaptée à l'enjeu de production de connaissance afin d'éclairer une démarche de direction.....	28
2.1.1 Préalables	28
2.1.2 Les entretiens internes.....	28
2.1.3 Les entretiens externes	29
2.1.4 Les entretiens avec les jeunes majeurs en cours de mesure ASE et actuellement en poste sur les ACI	30
2.2 L'absentéisme injustifié des jeunes majeurs comme indicateur de décrochage insuffisamment pris en compte	30
2.2.1 La confirmation de l'existence d'une problématique d'absentéisme injustifié.....	30

2.2.2	Manque de maîtrise des codes, non-recours et difficulté à se projeter dans le temps	31
2.2.3	Un manque de systématisme du traitement de l'absentéisme injustifié sur le plan du parcours	32
2.3	Une récurrence de parcours courts en lien à des freins connexes à l'insertion professionnelle	33
2.3.1	La nécessité de mieux identifier et qualifier les parcours courts sans atteinte d'objectifs	33
2.3.2	L'abandon de poste systématiquement marqué par une rupture relationnelle subite	33
2.3.3	Le non-renouvellement et les ruptures anticipées de CDDI	34
2.3.4	L'enjeu relationnel comme support du maintien en emploi	35
2.4	L'insuffisance de recrutement de jeunes majeurs : entre problématique organisationnelle et stratégie d'acteurs	36
2.4.1	Un objectif de recrutement non-atteint malgré des candidatures	36
2.4.2	Etat des lieux organisationnel	36
2.4.3	Le recrutement des jeunes majeurs	37
2.4.4	Le recrutement, un enjeu institutionnel, managérial et opérationnel	37
2.5	L'enjeu du support d'activité pour favoriser une mixité de genre	39
2.5.1	Un faible niveau de recrutement de femmes	39
2.5.2	Des données contrastées au sein du pôle IAE : l'exemple de la Ressourcerie	39
2.5.3	Les enjeux de communication et de diversification des activités support de l'IAE	40
2.6	L'identification d'un territoire favorable à l'expérimentation d'un ACI dédié aux jeunes majeurs en cours de mesure ASE	41
2.6.1	L'enjeu d'une implantation territoriale	41
2.6.2	Une forte demande d'accès à un atelier et chantier d'insertion sur le territoire du Haut Val d'Oise	41
2.7	Une coordination ponctuelle avec les partenaires qui n'autorise pas une réelle sécurisation de parcours	42
2.7.1	Des orientations tardives vers les ACI et une absence de partenariat avec l'ASE	42
2.7.2	Absence d'instance partenariale autour des jeunes majeurs concernés	43
2.8	Elaboration d'une analyse SWOT	43
3	Conduire le changement pour transformer le modèle d'un ACI afin de sécuriser le parcours d'insertion professionnelle des jeunes en cours de mesure ASE	45
3.1	Un préalable : l'engagement d'une démarche d'amélioration de la qualité sur l'ensemble du pôle	46
3.1.1	La définition de priorités d'intervention	46
3.1.2	La clarification et la formalisation du processus de recrutement	46
3.1.3	Un meilleur suivi de l'absentéisme et des abandons dans une démarche de prévention	48
3.1.4	Le renforcement des compétences des ETI dans l'accompagnement des jeunes majeurs	49

3.2	Création d'un ACI dédié aux jeunes majeurs en cours de mesure ASE.....	51
3.2.1	Objectifs du projet.....	52
3.2.2	Conduite de projet et management.....	52
3.2.3	Elaboration du projet	53
3.2.4	La mise en œuvre du projet	56
3.2.5	L'évaluation du projet	61
3.3	Une meilleure coordination partenariale avec les acteurs pour sécuriser le parcours et l'accès aux ACI	67
3.3.1	La nécessité d'une coordination des acteurs	67
3.3.2	Un partenariat avec l'Aide Sociale à l'Enfance à construire.....	67
3.3.3	La mise en place d'un comité de pilotage	69
	CONCLUSION	71
	Bibliographie	73
	Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

AAP : Appel A Projet

ACI : Atelier et Chantier d'Insertion

ADEPAPE : Association Départementale d'Entraide des Personnes Accueillies à la Protection de l'Enfance

AEA : Auto-Ecole Associative

AI : Association Intermédiaire

ALJEVO : Association pour le Logement des Jeunes en Val-d'Oise

AMI : Appel à Manifestation d'Intérêt

ASE : Aide Sociale à l'Enfance

BRSA : Bénéficiaire du Revenu de Solidarité Active

CA : Conseil d'Administration

CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles

CAVA : Centre d'Adaptation à la Vie Active

CCHVO : Communauté de Communes du Haut Val d'Oise

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDDI : Contrat à Durée Déterminée d'Insertion

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CDIAE : Conseil Départemental de l'Insertion par l'Activité Economique

CJM : Contrat Jeune Majeur

CDIAE : Conseil Départemental de l'Insertion par l'Activité Economique

CIP : Conseiller/ère en Insertion Professionnelle

CISP : Conseiller/ère en Insertion Sociale et Professionnelle

CLS : Contrat Local de Santé

CPAM : Caisse Primaire d'Assurance Maladie

CPF : Compte Personnel de Formation

CSE : Comité Social et Economique

CSS (ex CMU) : Complémentaire Santé Solidaire

CST : Chef de Service Technique

DDETS : Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités

DGEFP : Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle

DUERP : Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels

EDI : Espace de Dynamique d'Insertion

EI : Entreprise d'Insertion

ERP : Etablissement Recevant du Public

ETAIE : Encadrant Technique d'Activités d'Insertion par l'Economique

ETI : Encadrant Technique d'Insertion

ETTI : Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion

FJT : Foyer de Jeunes Travailleurs

FLE : Français Langue Etrangère

GAP : Groupe d'Analyse des Pratiques

GRAFIE : Groupement Régional des Acteurs Franciliens de l'Insertion par l'Economique

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GTO : Groupe Technique Opérationnel

HAS : Haute Autorité de Santé

HVO : Haut Val d'Oise

IAE : Insertion par l'Activité Economique

IMAJ : Initiatives Multiples d'Actions auprès des Jeunes

INED : Institut National d'Etudes Démographiques

INJEP : Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

PAC : Prestataire d'Actions concourant au développement des Compétences

PAIO : Permanences d'Accueil, d'Information et d'Orientation

PDI : Programme Départemental d'Insertion

PDIE : Programme Départemental d'Insertion et de l'Emploi

PIC : Plan d'Investissement dans les Compétences

PJJ : Protection Judiciaire de la Jeunesse

PLIE : Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi

PMSMP : Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel

PSC1 : Prévention et Secours Civiques de niveau 1

QPV : Quartier Prioritaire de la Ville

QVA : Quartier de Veille Active

RH : Ressources Humaines

SATD : Saisie Administrative à Tiers Détenteur

SIAE : Structure d'insertion par l'Activité Economique

SPIE : Service Public de l'Insertion et de l'Emploi

SST : Sauveteur Secouriste du Travail

SWOT : Strengths (Forces), Weaknesses (Faiblesses) Opportunities (Opportunités) Threats (Menaces)

INTRODUCTION

Dans le cadre de sa compétence relative à l'Aide Sociale à l'Enfance, le Conseil Départemental dispose de la possibilité d'accorder une aide aux jeunes majeurs âgés de 18 à 21 ans qu'ils aient bénéficié d'un accueil préalable en tant que mineurs ou non. En effet, le Contrat Jeune Majeur (CJM) recouvre des enjeux cruciaux dans l'accès à une autonomie véritable pour les jeunes qui cumulent des difficultés multiples. Le rapport de l'assemblée nationale du 11 juillet 2018¹ portant sur la proposition de loi visant à renforcer l'accompagnement des jeunes majeurs vulnérables vers l'autonomie est explicite. Celui-ci traduit notamment une situation préoccupante concernant des jeunes dont l'accès à l'autonomie est de plus en plus tardif mais également des difficultés accrues pour les jeunes accompagnés ou sortant de l'Aide Sociale à l'Enfance. Ce rapport formule sans ambages une urgence à agir. De fait, depuis l'engagement de l'étude ELAP² mise en œuvre par l'INED³, nous savons que de nombreux jeunes sont confrontés à une sortie dite « sèche » des dispositifs de protection de l'enfance. Pourtant, ces jeunes sont singulièrement confrontés à des facteurs divers de vulnérabilité (absence de soutien matériel et moral de la famille et de l'entourage, difficultés d'accès à un logement, faible qualification professionnelle, contrainte liée à l'âge limite de sortie du dispositif ASE...). Nous savons également, ce qui éclaire l'enjeu d'une démarche préventive, que les personnes ayant été accompagnées par l'Aide Sociale à l'Enfance sont surreprésentées parmi les bénéficiaires d'hébergement temporaire et de restauration gratuite.

L'avis du Conseil Economique, Social et Environnemental intitulé « prévenir les ruptures dans les parcours de protection de l'enfance »⁴ est tout aussi explicite à ce sujet. Il propose de répondre à l'urgence en garantissant pour tout et toute jeune de 18 ans un parcours d'accompagnement vers l'insertion cofinancé par l'Etat et les départements. La création d'un secrétaire d'Etat en charge de l'enfance et des familles, le 26 juillet 2020, est notamment venu traduire la volonté de l'Etat de contribuer davantage au pilotage national de la Protection de l'Enfance.

¹ COMMISSION DES AFFAIRES SOCIALES (2018, juillet 11). Rapport sur la proposition de loi visant à renforcer l'accompagnement des jeunes majeurs vulnérables vers l'autonomie Consulté le 3 janvier 2022 sur https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion-soc/l15b1150_rapport-fond

² Etude Longitudinale sur l'Autonomisation des jeunes après un Placement

³ Institut National d'Etudes Démographiques

⁴ CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL (2018, juin 13). *Prévenir les ruptures dans les parcours de protection de l'enfance*. Consulté le 11 mars 2022 sur <https://www.lecese.fr/travaux-publies/prevenir-les-ruptures-dans-les-parcours-en-protection-de-lenfance>

Ainsi, dans la perspective de rénover la protection de l'enfance, la « Loi Taquet », promulguée le 8 février 2022⁵, prévoit la fin des sorties « sèches » de l'ASE à l'atteinte de la majorité en garantissant un accompagnement pour les 18-21 ans. Toutefois, est-ce une garantie de l'absence de sorties sèches ? Evidemment, cette modification législative rend compte d'une réelle problématisation de l'accès à l'autonomie des jeunes ayant été confiés à l'ASE en tant que mineurs. Mais, si cette période d'accompagnement de deux ans désormais garantie ne s'inscrit pas dans une démarche partenariale significative, n'est-ce pas à 21 ans que les sorties sèches auront désormais lieu ?

Ce changement législatif ouvre une occasion de mieux articuler différentes politiques publiques au bénéfice des jeunes qui s'en trouvent au croisement puisqu'il s'agit de les soutenir dans leur insertion professionnelle, dans leur accès au logement, dans leur accès à des soins adaptés...

Je suis directeur général adjoint au sein d'une association dont la vocation originelle est de contribuer à la protection de l'enfance et qui a, par ailleurs, développé des dispositifs complémentaires permettant le soutien des jeunes majeurs accompagnés par ses services de prévention spécialisée. Je dirige notamment le pôle Insertion par l'Activité Economique composé d'Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI). Ce pôle d'activité a pour objectif conventionnel de recruter et d'accompagner pour moitié de son public des jeunes majeurs âgés entre 18 et 25 ans éloignés de l'emploi.

Dès ma prise de poste en tant que directeur général adjoint, j'ai eu à piloter la démarche de certification Qualiopi⁶ sur différents services dont les ACI. J'ai ainsi eu l'opportunité d'explorer les modes d'accueil, de recrutement et d'accompagnement des jeunes majeurs en découvrant que nombre d'entre eux est ou a été bénéficiaire d'un contrat jeune majeur. J'ai également noté que notre objectif conventionnel d'accueil d'un public jeune n'était pas atteint alors que les candidatures demeurent nombreuses. Enfin, il m'est apparu, à l'issue de la collecte de premiers éléments de constat, que les jeunes recrutés et accompagnés sur les ACI sont surreprésentés sur les durées courtes de parcours, sur les abandons et sur les situations d'absentéisme.

Au regard de ces premiers éléments de constat et considérant l'opportunité d'un meilleur partenariat, notamment avec l'Aide Sociale à l'Enfance, j'ai donc proposé au directeur général ainsi qu'à l'instance de gouvernance associative d'engager une démarche de création d'un

⁵ MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES. Loi n°2022-140 du 7 février 2022 relative à la protection des enfants [en ligne]. Journal officiel n° 0032 du 8 février 2022. [visité le 11 mars 2022] disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000045133771>

⁶ Certification qualité obligatoire depuis le 31 mars 2022 pour pouvoir percevoir un financement public dans le cadre de la formation professionnelle.

nouvel ACI permettant un meilleur accompagnement des jeunes majeurs en cours de mesure auprès de l'ASE.

Ma démarche de direction me conduit ainsi à problématiser la situation de la manière suivante : Comment mieux accompagner les jeunes en cours de mesure auprès de l'ASE dans une perspective d'insertion socioprofessionnelle durable ? Comme je le démontrerai par la suite, cela nécessite de repenser le modèle d'accompagnement des Ateliers et Chantiers d'Insertion. En effet, les jeunes concernés sont souvent sans qualification, n'ont jamais exercé d'emploi, ont un parcours personnel jalonné de difficultés et de ruptures qui éclairent leurs besoins spécifiques d'un accompagnement éducatif renforcé ; la situation de travail étant souvent pour eux une « scène » où se rejouent et se cumulent de nombreuses questions personnelles.

J'envisagerai donc, par ce qui suit et en tant que directeur général adjoint, quelles peuvent être les actions internes et partenariales concourant à la transformation du modèle d'accompagnement d'un Atelier et Chantier d'Insertion pour développer une offre dédiée aux jeunes majeurs en cours de mesure auprès de l'Aide Sociale à l'Enfance afin de prévenir une sortie non-préparée.

Je présenterai ainsi dans une première partie le contexte institutionnel ainsi que les cadres légal et conventionnel permettant de circonscrire et préciser au mieux celui-ci. Je dégagerai également les éléments historiques nécessaires à une analyse qui puisse mettre celle-ci en perspective tout en abordant les notions de territoire, de centralité du travail et de vulnérabilité des jeunes.

Après avoir précisé ma problématique à partir de premiers constats, je présenterai dans une deuxième partie ma démarche de recherche ainsi que ses résultats en explicitant notamment le bien-fondé de la méthodologie retenue. En effet, il restera alors de nombreuses questions à explorer afin de guider les choix stratégiques qui pourront fonder la stratégie d'action que je proposerai au directeur général ainsi qu'au conseil d'administration dans ses fonctions de gouvernance.

Dans une troisième partie, j'exposerai mon plan d'action en l'inscrivant dans son environnement de mise en œuvre. J'envisagerai alors les perspectives d'amélioration interne, de création d'un nouvel ACI et de déploiement d'une stratégie partenariale indispensable à la mise en œuvre d'un accompagnement global. Pour être réellement efficaces, certaines actions sociales nécessitent de dépasser les cloisonnements habituels en envisageant des formes de partenariats et des articulations au croisement de différentes politiques publiques.

1 Une association au carrefour de différentes politiques publiques mobilisée auprès des jeunes adultes en difficultés d'insertion professionnelle

1.1 Une association en développement

1.1.1 Un engagement historique en matière de protection de l'enfance sur un territoire qui s'est étendu

A) Histoire de l'association et projet associatif

L'association « Initiatives Multiples d'Actions auprès des Jeunes », IMAJ, a été fondée en 1982 puis déclarée en Préfecture en 1984. Elle émerge de la volonté des habitants d'un quartier HLM de Montmorency d'aller à la rencontre des jeunes présents sur l'espace public afin de leur proposer des activités à portée éducative. A partir de premières interventions bénévoles, rapidement l'association se professionnalise dans le cadre d'une habilitation de l'Etat puis du Conseil Général du Val d'Oise conséquemment aux lois de décentralisation dans le cadre d'une action de prévention spécialisée au titre de l'Aide Sociale à l'Enfance.

L'objet statutaire de l'association trouve alors sa forme qui restera inchangée à ce jour : « Participer par tous les moyens à la protection et à l'éducation de l'enfance et de l'adolescence et de venir en aide aux enfants, adolescents et jeunes majeurs de 11 à 25 ans dont le comportement individuel, les aptitudes personnelles ou/et le milieu familial nécessitent une éducation spécialisée en complément des initiatives prises à leur égard par les parents, toute administration compétentes, les tribunaux et les institutions partenaires ».

Durant une vingtaine d'années, le périmètre d'intervention de l'association reste globalement inchangé. Celle-ci demeurait alors mono-activité sur un unique territoire ne comprenant pas de Quartiers prioritaires dans le cadre de la politique de la Ville. En 2001, une seconde implantation de service de prévention spécialisée voit le jour sur la commune de Domont en complément de la création d'un service d'animation sur Montmorency en 2003.

Le conseil d'administration établit alors une stratégie de développement volontariste s'appuyant notamment sur la professionnalisation de l'encadrement. En effet, ce n'est qu'en 2001 qu'un premier poste de directeur est créé.

En 2007, afin de mettre plus pleinement en œuvre sa stratégie de développement, l'instance de gouvernance engage une démarche de déploiement territorial en lien avec le Conseil Général. Ceci aboutit en 2008 à l'implantation de nouveaux services de prévention spécialisée sur 6 communes supplémentaires.

La direction, soutenue par le conseil d'administration, propose alors un nouveau plan de développement reposant sur la montée en compétences de l'encadrement (Directeur et chefs de service éducatif) ainsi que du personnel du service administratif et financier en créant notamment un premier poste de chargé de mission ; ces éléments apparaissant comme des conditions sine qua non à la réussite de la stratégie associative.

Le développement des activités associatives prend alors un nouvel essor en cohérence avec son objet statutaire :

- En 2010, création des deux premiers Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI) afin de mieux répondre aux besoins d'insertion socioprofessionnelle des jeunes majeurs.
- En 2010, création d'une Auto-Ecole Associative (AEA) permettant aux jeunes majeurs sortis du système scolaire prématurément et en difficulté dans un cadre d'apprentissage d'obtenir le permis de conduire dans une logique de développement de la mobilité comme atout professionnel.
- En 2011, création d'un Espace de Dynamique d'Insertion (EDI) afin de mieux soutenir les jeunes âgés de 16 à 25 ans dans l'acquisition de compétences préalables à un parcours professionnel.

A partir de 2013, les activités associatives connaîtront alors un développement continu mais également quelques fermetures de services dans une démarche stratégique de recentrer lesdites activités. Ainsi, de nouvelles interventions de prévention spécialisée seront engagées, un accueil séquentiel de remobilisation scolaire sera créé et quatre nouveaux ACI verront le jour sur des territoires différents. Une organisation par pôle d'activité est alors mise en place.

En conclusion, au-delà d'une énumération qui pourrait paraître simplement factuelle, la dynamique de développement des activités associatives constituent l'histoire de l'environnement institutionnel actuel que je présenterai ci-après. Ce contexte de développement a nécessité maintes réorganisations institutionnelles, la création de nouveaux postes dont celui d'adjoint de direction mais également celui, plus récemment, de directeur général adjoint. Ces réorganisations consécutives, bien que parfaitement nécessaires, ont à chaque fois trouvé logiquement leurs limites. Comme je le présenterai par la suite, celles-ci ont eu de fait des impacts sur le pilotage des activités, sur l'atteinte des objectifs, sur l'harmonisation des pratiques au sein d'un même pôle d'activité.⁷

B) L'extension de l'implantation territoriale comme évènement majeur associatif

Riche des éléments précédents, il convient ici de mesurer l'impact du déploiement de l'activité associative sur de nouveaux territoires. Il s'agit de considérer ici le territoire comme notion indissociable de l'intervention sociale. Comme nous le précise Jean-René LOUBAT, « un

⁷ Annexe 1 : Organigramme de l'association

établissement ou un service n'agit jamais de manière isolée, il est situé dans un contexte démographique, social, économique et politique qui peut fortement déterminer son existence et son mode d'action »⁸.

Ainsi, du fait de son développement sur de nouveaux territoires intégrant tous des quartiers prioritaires de la politique de la Ville (QPV) et un quartier de veille active (QVA), l'association a développé et consolidé son réseau relationnel. Ceci a augmenté conséquemment les possibilités de développement par des opportunités saisies de financements publics en lien direct avec les besoins repérés par diverses institutions et collectivités publiques partenaires (Etat, Région, Département, Europe, ...).

Pour plus de précisions, les territoires concernés font partie des villes les plus pauvres de France et sont confrontés à des difficultés socio-économiques majeures : taux de pauvreté élevé, chômage des jeunes élevés, taux de sorties sans qualification du système scolaire élevé...

En résumé, forte d'un nouveau réseau relationnel institutionnel et politique et considérant l'absence de couverture suffisante du besoin des jeunes majeurs en matière de soutien à l'insertion socioprofessionnelle, l'association IMAJ a élaboré de nouveaux projets en adéquation avec des subventions mobilisables quasi-exclusivement sur ces territoires.

1.1.2 Le soutien à l'insertion socio-professionnelle des jeunes majeurs accompagnés par les services de prévention spécialisée comme orientation prioritaire du développement associatif

- A) Une demande forte et structurelle de soutien dans des démarches visant l'accès à un emploi et/ou une formation

En développant de nouveaux services de prévention spécialisée et s'implantant sur de nouveaux territoires, certains constats ont pu être réalisés et/ou consolidés notamment en lien avec les particularités des territoires de l'est et du nord du Val d'Oise.

En effet, dans le cadre du cahier des charges départemental relatif à la prévention spécialisée, il est conventionnellement attendu d'établir et de communiquer un rapport d'activité pour chaque service ; celui-ci étant structuré à partir d'indicateurs précis. Il doit notamment être fait état par tranche d'âge des demandes d'accompagnement ainsi que des démarches engagées en différents registres. Depuis 2012, il ressort que les jeunes âgés de 18 à 25 ans accompagnés sont de manière structurelle et pour une très large part demandeurs

⁸ LOUBAT, JR. (2012). *Elaborer un projet d'établissement ou de service en action sociale et médico-sociale*. (Troisième édition). Dunod, p179

d'accompagnement vers l'emploi et/ou la formation professionnelle. En 2021 et en cumulant les statistiques de l'ensemble des services concernés, les demandes d'accompagnement de la part des jeunes majeurs concernant l'emploi et la formation représentaient 45% de l'ensemble des demandes.

En conséquence, l'association IMAJ a développé des offres d'accompagnement complémentaires déjà succinctement énumérées précédemment :

- L'Espace de Dynamique d'insertion s'adresse aux jeunes âgés de 16 à 25 ans et « vise à favoriser l'acquisition, le développement et l'évaluation des compétences, en particulier des compétences comportementales et sociales nécessaires à l'insertion sociale et professionnelle. L'objectif est d'amener les bénéficiaires à être en capacité de répondre aux contraintes et exigences d'un organisme de formation classique et/ou d'un employeur, et de les conduire vers l'autonomie. »⁹
- Les ACI proposent un accompagnement et une activité professionnelle aux personnes adultes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières.

B) La mobilité comme enjeu majeur d'insertion socio-professionnelle sur un bassin d'emploi disposant de ressources

A partir des données produites par les services de prévention spécialisée qui accompagnent chaque année environ 1000 jeunes dont 500 jeunes majeurs, il ressort également une forte demande d'accès à la formation du permis de conduire. Il convient de considérer que plus des 2/3 des bourses constituées par les jeunes majeurs participant aux chantiers éducatifs¹⁰ mis en œuvre par lesdits services sont mobilisées dans le cadre du financement de leur permis de conduire en cohérence avec leur projet professionnel.

Ce fort niveau de demande correspond au besoin de mobilité constaté par les équipes éducatives. En effet, les jeunes majeurs accompagnés sont identifiés majoritairement comme sortis du système scolaire sans qualification, n'ayant pas de première expérience d'emploi et étant confrontés à un déficit d'employabilité élevé.

Pour certains de ces jeunes, l'obtention du permis de conduire correspond à un premier diplôme obtenu mais également à un atout important dans une perspective de recrutement sur des emplois peu qualifiés et, parfois, en horaires décalés sur le bassin d'emploi de la plateforme aéroportuaire de Roissy.

⁹ <https://www.defi-metiers.fr/dispositifs/avenir-jeunes-espace-de-dynamique-dinsertion-edi>

¹⁰ Action éducative collective reposant sur une mise en situation de travail dont la rétribution permet de financer un projet d'insertion.

L'association IMAJ a ainsi créé une Auto-Ecole Associative permettant de répondre au besoin de mobilité des jeunes majeurs éloignés de l'emploi et pour lesquels une pédagogie et un accompagnement adaptés apparaissent nécessaires au regard de leurs difficultés particulières à accéder à une auto-école classique et marchande. L'auto-école demeure de fait une école et à ce titre mobilise des capacités d'assiduité, de concentration, de persévérance ainsi que la capacité à se positionner en tant qu'élève pour des jeunes au parcours scolaire souvent complexe.

1.1.3 Le déploiement d'une logique de parcours

A) L'existence de freins périphériques à l'insertion socio-professionnelle

Prenant acte d'un besoin clairement affirmé par les jeunes accompagnés étayé par l'analyse de l'activité des équipes éducatives et considérant l'absence de réponse équivalente sur les territoires concernés, le Conseil d'Administration a ainsi engagé de nouvelles actions dépassant les contours de la protection de l'enfance. L'association s'est alors mobilisée dès 2010 dans le champ de politiques publiques complémentaires dont celle de l'emploi. J'y reviendrai plus en détail dans ma présentation de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE).

L'élément déterminant de ce choix stratégique de développement émerge donc bien de l'identification de besoins spécifiques chez les jeunes majeurs. Ceux-ci sont confrontés à des difficultés multiples que l'accompagnement éducatif, malgré toute sa valeur, seul ne peut résoudre. L'association IMAJ a ainsi soutenu une démarche d'accompagnement global visant à prendre en considération des freins périphériques à l'accès à l'emploi. Ceux-ci sont de divers ordres : un déficit de mobilité, une moindre maîtrise des codes sociaux, un faible niveau scolaire, une inadaptation au milieu professionnel, une absence de qualification... A ces freins s'ajoutent parfois une instabilité résidentielle voire du sans-abrisme, des difficultés de santé liées à un non recours à un niveau élevé.

B) Le partenariat : une nécessité cardinale pour une réussite de parcours

Si au point de mon propos j'ai essentiellement présenté l'histoire et le développement des activités associatives, il convient ici de rappeler l'ancrage partenarial des différents services gérés par IMAJ. En effet, dans une perspective de réussite de parcours d'insertion socio-professionnelle, la coordination partenariale ne constitue pas une alternative mais bien plutôt une nécessité première. La multiplicité des difficultés à laquelle sont confrontés les jeunes éclairent l'enjeu d'une bonne coordination tout au long de leur parcours.

Ainsi, bien que l'ensemble des actions mises en œuvre par IMAJ permettent un parcours à « l'interne », celui-ci ne doit en aucun cas être standardisé et faire l'économie de la mobilisation de ressources externes. Bien souvent, les jeunes majeurs, accédant aux différents services, sont co-accompagnés avec d'autres partenaires dans leur mobilisation, la définition d'un projet

personnalisé mais également dans sa mise en œuvre. A ce titre, les questions liées à l'accès aux droits sociaux, à l'accès à un logement, à l'accès à des soins, au financement d'une formation... font l'objet d'échanges et d'actions partagées avec de nombreux partenaires. L'existence de freins multiples à l'insertion professionnelle évoqués ci-avant rend lisible la nécessité de cette coordination.

De ce fait, l'ensemble des services des différents pôles est ouvert à toutes orientations directes des partenaires des territoires concernés. Des actions sont co-construites, des réunions de synthèse sont réalisées... Les projets sociaux et éducatifs de l'ensemble des services intègrent de manière consubstantielle le déploiement du partenariat comme élément structurant de ceux-ci. Fait notable, sur les ACI, l'EDI et l'AEA sont organisés des comités de pilotage annuels réunissant les financeurs mais également, et ce sans restriction, l'ensemble des partenaires associés auxdites activités.

Pour conclure, l'association IMAJ, en passant d'une forme de mono-activité à une pluri-activité, a également modifié ses conceptions de l'accompagnement des jeunes majeurs et a étendu son réseau partenarial dans une démarche d'amélioration de la qualité d'accompagnement des jeunes concernés. Elle a significativement intégré la notion de parcours pour soutenir ses conceptions de l'accompagnement, renouveler ses pratiques professionnelles et orienter ses choix stratégiques de développement.

C) Le parcours comme notion

Si l'action sociale apparaît en constante évolution, cela est également vrai sur un plan terminologique qui ne relève pas de l'anecdote. En effet, les notions et les concepts orientent l'action sociale et médico-sociale. Ils sont des aides à penser et donc à agir. Comme nous le précise Brigitte Bouquet, Patrick Dubechot et Marcel Jaeger, « le parcours s'impose comme nouvelle référence terminologique, et différentes significations lui sont accordées dans les domaines scientifiques, de l'emploi, de la santé, de politique sociale, d'action sociale... »¹¹.

Le parcours est selon le dictionnaire Le petit Robert édition 1988 : « un chemin pour aller d'un point à l'autre ». Aussi, dans le cadre de la protection de l'enfance, il est souvent fait référence à la continuité ou à la sécurisation de parcours.

« Les parcours sont définis comme une succession d'évènements et de positions occupées par un individu... »¹²

¹¹ BOUQUET, B. & DUBECHOT, P. (2017). Parcours, bifurcations, ruptures, éléments de compréhension de la mobilisation actuelle de ces concepts. *Vie sociale*, 18, 13-23. Consulté le 3 janvier 2022 sur <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2017-2-page-13.htm>

¹² *ibid.*

La dimension de parcours des jeunes majeurs est une préoccupation centrale de l'instance de gouvernance d'IMAJ. Ce terme permet d'éclairer les enjeux de continuité et de rupture auxquels sont singulièrement confrontés les jeunes les plus en difficultés. Comme le précise Marcel JAEGER, « il ne s'agit plus seulement d'envisager l'avenir des personnes en définissant, avec ou sans elles, ce qui est censé répondre le mieux à leur intérêt, mais de tenir compte de la réalité et de la complexité de leur parcours de vie, pour mieux les accompagner, y compris dans leurs échecs et dans leurs fluctuations »¹³.

Le terme de parcours ne se substitue pas à celui de projet. Il le complète. Dans ce que je présenterai ci-après nous verrons que cette notion de parcours d'insertion socio-professionnelle s'intègre pleinement dans celle de parcours de vie.

Aussi, en tant que directeur général adjoint, je me dois d'argumenter mes propositions auprès du directeur général et du conseil d'administration en étayant celles-ci tant sur un plan théorique que pragmatique.

Concernant les jeunes majeurs, le projet associatif renouvelé en 2019 prévoit d'accorder une priorité à la sécurisation du parcours d'insertion socio-professionnelle des jeunes majeurs dans une perspective de prévention des ruptures et dans une démarche de coordination renforcée avec les partenaires locaux.

J'ajouterai que la notion de parcours est en lien avec celles d'autonomisation à une étape de passage à l'âge adulte pour les jeunes concernés. J'y reviendrai plus loin dans un propos portant sur la situation spécifique des jeunes majeurs en cours de mesure auprès de l'ASE. Cette notion permet de surcroît une facilitation du croisement en différentes politiques publiques ; notamment entre celle de la protection de l'enfance et celle de l'emploi. Pour rappel, « En octobre 1981, Bertrand Schwartz remet au Premier ministre un rapport préconisant, face au développement du chômage des jeunes et aux sorties de l'école sans diplôme, la mise en œuvre d'une politique d'insertion sociale et professionnelle des jeunes, reposant sur des structures locales, partenariales et transversales. De ce rapport naîtront les missions locales pour l'emploi des jeunes et les Permanences d'Accueil, d'Information et d'Orientation (PAIO) sur l'ensemble du territoire français (ordonnance n° 82-273 du 26 mars 1982) ».¹⁴

¹³ Ibid.

¹⁴ Ordonnance n°82-273 du 26 mars 1982 Relative aux mesures destinées à assurer aux jeunes de 16 à 18 ans une qualification professionnelle et à faciliter leur insertion sociale. Journal Officiel n°0074 du 28 mars 1982 [visité le 11 août 2022] disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000888524>

1.1.4 Les conditions du développement d'un projet innovant

A l'issue de cette présentation de l'association IMAJ, il convient de retenir les éléments suivants.

L'association IMAJ a été fondée à partir d'une mission de protection de l'enfance. En s'étant implantée sur de nouveaux territoires, celle-ci a consolidé son réseau relationnel et a pu accéder à davantage d'opportunités de développement et de financement. Les conditions de ces développements auront été un volontarisme fort de l'instance de gouvernance inscrit dans une démarche de professionnalisation de ses salariés.

Favorisées par le renforcement des fonctions support et notamment l'existence à ce jour de deux postes de chargés de mission, la création et la consolidation d'un pôle d'activité dédié à l'Insertion par l'Activité Economique occupe désormais une place essentielle dans les activités associatives. La mise en œuvre de fonctions support nécessaires a permis une accélération du développement et a impliqué une nouvelle partition des missions et tâches de chacun autour de la veille réglementaire, de la réponse à des appels à projets, de l'ingénierie sociale, de l'évaluation, de la recherche de financements diversifiés (public/privé), de la réponse à des marchés publics réservés ou non.

Pour conclure :

- les besoins de soutien à l'insertion socio-professionnelle des jeunes majeurs sont réels et importants sur des territoires marqués par un chômage important des jeunes,
- les opportunités de financement sont nombreuses sur un territoire en déficit structurel de SIAE,
- l'association dispose d'une expertise dans le montage et la mise en œuvre de nouveaux projets,
- l'organisation a su évoluer récemment par la création d'un poste de directeur général adjoint notamment en charge du développement et permet un développement soutenable,
- deux chargées de mission sont en poste et assurent un soutien à différentes phases des projets mis en œuvre,
- la trésorerie est suffisamment positive, notamment en lien avec les excédents réalisés sur le pôle IAE, et autorise la poursuite de la stratégie de développement.

1.2 Les Ateliers et Chantiers d'Insertion : un dispositif spécifique au sein de l'IAE

1.2.1 Présentation de l'IAE

A) Une courte histoire de l'IAE

Après avoir connu comme d'autres pays européens une expansion économique sans précédent à partir de la fin de la seconde guerre mondiale, période dite « des trente glorieuses », la France se voit confrontée durant les années 1970 à deux chocs pétroliers majeurs. L'exode rural aura été important, les villes se sont étendues et la consommation a connu un fort développement. A la fin de ladite période, la France connaît un ralentissement de sa croissance économique associé à une augmentation importante du nombre de chômeurs. On parle alors de chômage de masse. Entre 1970 et 1980, différentes structures voient ainsi le jour parmi lesquels les Centres d'Adaptation à la Vie Active (CAVA) ou encore les premières régies de quartier en 1980. Ces premières expérimentations ont alors pour but d'apporter une aide aux personnes en situation précaire et sans emploi par le moyen d'une mise en situation de travail favorisant leur réinsertion professionnelle mais également sociale. L'accès à l'emploi pour les personnes qui en sont les plus éloignées devient ainsi progressivement une problématique publique. On parle alors d'adaptation au travail en non encore d'insertion ou d'inclusion.

Différentes circulaires et lois viendront officialiser et encadrer des expérimentations complémentaires (en 1983, naissance de la première Association Intermédiaire, en 1991, officialisation des statuts d'entreprise d'insertion...).

C'est en 1998, dans le cadre de la loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions, qu'un cadre légal d'intervention des SIAE est alors créé. Cette loi a eu pour vocation de reconnaître et de structurer l'IAE dans le cadre des politiques publiques pour l'emploi et de la lutte contre l'exclusion en l'inscrivant notamment dans le Code du travail. Elle prévoit un déploiement de l'IAE sur l'ensemble du territoire national.

Le Conseil Départemental de l'Insertion par l'Activité Economique (CDIAE) est créé. A ce jour, il a vocation à être une instance de pilotage et de consultation en matière d'intervention publique dans le domaine de l'insertion par l'activité économique. Il détermine les actions à mener en matière d'IAE ; il élabore un plan d'action et veille à sa cohérence avec les autres dispositifs concourant à l'insertion ; notamment avec le Programme Départemental d'Insertion (PDI) et avec les Plans Locaux pluriannuels pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE). Il a un rôle consultatif dans le conventionnement des SIAE et dans la gestion du Fonds Départemental pour l'Insertion (FDI).

L'IAE est alors passée de l'expérimentation à l'institutionnalisation dans le champ des politiques dites actives ou d'activation pour l'emploi. L'OCDE¹⁵ nous rappelle que ces politiques sont efficaces pour les demandeurs d'emploi et les autres groupes défavorisés de la population et ont pour objectif d'intégrer plus de personnes sur le marché du travail. « Pour cela, les mesures prises doivent préserver la motivation des demandeurs d'emploi à rechercher activement un travail, tout en renforçant leur employabilité et en élargissant leurs possibilités de trouver un emploi satisfaisant et de le garder. La mise en œuvre de ces trois éléments – motivation, employabilité et possibilités – doit être gérée par des institutions et des politiques du marché du travail efficaces, lesquelles constituent la clé de voûte de toute stratégie d'activation probante ».¹⁶

B) Cadre légal et conventionnel de l'IAE

C'est essentiellement le Code du Travail qui régit les missions, le statut, le conventionnement et les modalités de contrôle des SIAE. Celui-ci prévoit que l'IAE ait pour objet « de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement. L'insertion par l'activité économique, notamment par la création d'activités économiques, contribue également au développement des territoires. »¹⁷

Les SIAE doivent faire l'objet d'un conventionnement par l'Etat, via la DDETS, qui a pour finalité la reconnaissance de leur statut. Une procédure de conventionnement est ainsi prévue. C'est donc la DDETS, après consultation du CDIAE et considérant l'offre déjà existante sur le territoire, qui peut conclure avec différents types d'organismes des conventions pour l'ouverture d'une SIAE. Le conventionnement constitue une condition préalable pour bénéficier d'une subvention financière de l'État s'appelant « l'aide au poste ».

C) Les différentes catégories de SIAE

Selon le dernier décompte national réalisé fin 2019 par la DARES¹⁸, les SIAE étaient au nombre de 3843. Par ailleurs, il existe différentes catégories de SIAE qui, bien que visant les mêmes objectifs, se distinguent par leur niveau d'accompagnement en fonction de l'employabilité des personnes concernées se trouvant éloignées de l'emploi.

¹⁵ Organisation de Coopération et de Développement Economiques

¹⁶ Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2015

¹⁷ Article L5132-1 CODE DU TRAVAIL version en vigueur du 14 août 2022. Chapitre II : Insertion par l'activité économique (Articles L5132-1 à L5132-17) [visité le 1er septembre 2022] disponible sur internet :

https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072050/LEGISCTA000006178132/

¹⁸ Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques

Nous pouvons donc distinguer essentiellement quatre catégories principales de structures¹⁹ regroupées également selon la nature de leur activité commerciale ; cette dernière devant être en corrélation avec les niveaux d'employabilité, d'autonomie et d'adaptabilité du public. Il s'agit là de pouvoir proposer un parcours d'insertion socio-professionnelle différencié et coordonné s'adaptant au mieux au projet personnalisé des bénéficiaires :

- Les structures qui vendent de la mise à disposition de personnels
 - L'Association Intermédiaire (AI) : Elle permet à des personnes en difficultés de reprendre occasionnellement une activité sous forme de missions de mise à disposition le plus souvent auprès de particuliers dans le cadre de services à la personne.
 - L'Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI) : C'est une entreprise d'intérim qui s'adresse également à des personnes en difficultés qui toutefois peuvent assurer une prestation dans le cadre d'une mise à disposition auprès d'entreprises en respectant les secteurs couverts légalement par le travail temporaire.
- Les structures qui vendent des prestations, dites de production
 - L'Entreprise d'Insertion : Celle-ci opère dans le secteur marchand sans forme juridique imposée. Sa finalité doit demeurer avant tout sociale. Elle propose à des personnes en difficulté une activité productive assortie de différentes prestations définies selon les besoins de l'intéressé pour construire et finaliser avec elles un parcours d'insertion durable.
 - Les Ateliers et Chantiers d'Insertion : Les ACI constituent le dispositif au plus haut niveau d'accompagnement des bénéficiaires et de financement public. Ils s'adressent aux personnes les plus en difficultés dans leur accès à l'emploi cumulant par ailleurs des freins connexes importantes et dans l'incapacité de reprendre une activité salariale à court terme. La mise en emploi est particulièrement supervisée dans le cadre d'activités collectives de production eu égard à un faible niveau d'autonomie et de qualification des personnes recrutées.

D) Public concerné

Pour l'ensemble des SIAE, on peut noter que le public visé par celles-ci a pour point commun l'éloignement plus ou moins conséquent à l'emploi et peut cumuler des freins à l'insertion socio-professionnelle. Les personnes concernées sont notamment les suivantes :

- Les jeunes de moins de 26 ans en grande difficulté,

¹⁹ Article L5132-4 CODE DU TRAVAIL version en vigueur du 14 août 2022. Chapitre II : Insertion par l'activité économique (Articles L5132-1 à L5132-17) [visité le 1er septembre 2022] disponible sur internet : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072050/LEGISCTA000006178132/

- Les bénéficiaires de minimas sociaux,
- Les demandeurs d'emploi de longue durée
- Les travailleurs reconnus handicapés

On peut également remarquer que ce public est vaste et considérer que l'accompagnement de parcours se doit d'être personnalisé tant les besoins et capacités de celui-ci peuvent être divers.

1.2.2 Présentation des Ateliers et Chantiers d'Insertion

A) Un dispositif en faveur des personnes les plus éloignées de l'emploi

Comme évoqué précédemment, les ACI constituent le dispositif orienté vers le public le plus en difficulté dans son insertion socioprofessionnelle. Les modes de financement par l'Etat, mais également par les Conseils Départementaux dans le cadre du PDI²⁰ s'y voient conséquemment renforcés au regard de la nécessité d'un accompagnement soutenu individuel et collectif. De surcroît, l'Etat prévoit des mesures incitatives comme des exonérations de charges sociales pour l'embauche de salariés en insertion afin de soutenir les ACI quant à leur viabilité économique permettant ainsi d'accueillir des personnes à faible capacité de production.

Les personnes concernées sont confrontées à des difficultés sociales et professionnelles qui, à titre d'exemple, ne pourraient être prise en charge par une ETTI qui proposerait alors des contrats de mission ponctuels assortis d'un accompagnement social restreint reposant sur une capacité plus forte d'autonomie.

Les salariés en insertion auprès d'ACI sont confrontés à des problématiques de logement, de santé, de maîtrise de la langue française, de handicap, d'absence de qualification et/ou d'expérience professionnelle... Leur accompagnement nécessite une forte coordination avec les partenaires associés pour lever les freins en question et leur permet l'accès à une formation ou un emploi de droit commun.

Le Code du Travail²¹ prévoit que les missions des ACI soient :

²⁰ L'adoption d'un plan départemental d'insertion (PDI) est une obligation réglementaire pour les Conseils Départementaux. Pour améliorer la situation des bénéficiaires du RSA, le département met au point le programme départemental d'insertion, qui, selon la loi, « définit la politique départementale d'accompagnement social et professionnel, recense les besoins d'insertion et l'offre locale d'insertion et planifie les actions d'insertion correspondantes.

²¹ Article L5132-15 du Code du Travail CODE DU TRAVAIL version en vigueur du 14 août 2022. Chapitre II : Insertion par l'activité économique (Articles L5132-1 à L5132-17) [visité le 1^{er} septembre 2022] disponible sur internet : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072050/LEGISCTA000006178132/

- « d'assurer l'accueil, l'embauche et la mise au travail sur des actions collectives des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières ;
- d'organiser le suivi, l'accompagnement, l'encadrement technique et la formation de leurs salariés en vue de faciliter leur insertion sociale et de rechercher les conditions d'une insertion professionnelle durable. »

En résumé, l'accompagnement proposé par un ACI se déploie en trois volets :

- Un accompagnement social : le bénéficiaire est soutenu dans la définition de son projet professionnel, dans l'identification des freins à lever et dans les démarches permettant cela, dans la recherche d'emploi et/ou d'une formation.
- Une mise en situation professionnelle : le bénéficiaire est mis en situation professionnelle apprenante dans un cadre collectif. Il est accompagné par un Encadrant Technique d'Insertion (ETI) et intègre le plus souvent une équipe de 6 bénéficiaires.
- Des formations théoriques selon une programmation personnalisée : différentes séquences de formation (le plus souvent non-qualifiantes) à l'interne peuvent être proposées selon les besoins individuels et collectifs des salariés.

L'accompagnement au sein d'ACI vise globalement l'acquisition d'un savoir-être en milieu professionnel (ponctualité, communication, travail en équipe, autonomie, prise d'initiatives, adaptabilité), la découverte et l'acquisition des savoir-faire techniques de base d'un secteur d'emploi (préparation et utilisation du matériel professionnel, sécurité, posture professionnelle), la définition d'un projet professionnel et sa mise en œuvre.

B) Les conditions de recrutement sur un ACI

L'ACI étant le dispositif de l'IAE le plus consolidé en terme d'accompagnement, c'est également celui qui se voit être le plus conditionné en matière de recrutement de bénéficiaires et de conditions d'habilitation.

Tout d'abord, concernant l'habilitation, c'est l'article R. 5132-28 du code du travail qui prévoit une présentation du projet, des moyens humains, matériels et financiers pour l'ouverture d'une SIAE. Ladite convention peut être annuelle ou pluriannuelle avec une durée maximale de 3 ans. Dans ce dernier cas, les stipulations financières font l'objet d'avenants financiers annuels. Un dialogue de gestion annuel avec la DDETS est réalisé sur la base d'un rapport d'activité rendant compte de l'atteinte ou non des objectifs conventionnels visés.

Par ailleurs, le recrutement d'un demandeur ne peut être réalisé qu'après que celui-ci ait obtenu un Pass-IAE. Celui-ci repose sur la nécessité d'une prescription préalable pouvant être

réalisée par différents acteurs de l'insertion²² à partir d'un diagnostic socio-professionnel et d'une correspondance avec les critères d'éligibilité. L'annexe 2 de l'arrêté du 1er septembre 2021 fixe la liste des critères d'éligibilité des personnes à un parcours d'insertion par l'Activité Economique. Il est ici important de noter que les « sortants de l'Aide Sociale à l'Enfance » font, depuis 2021, partie explicitement du public visé par l'IAE.

A l'issue d'une démarche administrative dans le cadre de la plateforme de l'inclusion, lorsque les critères sont respectés, Pôle Emploi notifie alors une décision d'agrément individuel pour un parcours d'insertion par l'activité économique. Le Pass-IAE permet alors au bénéficiaire d'accéder à un parcours IAE d'une durée maximale de 24 mois hors dérogation particulière au sein d'un ACI.

La décision d'embaucher appartient alors à l'employeur gestionnaire d'une SIAE disposant de postes de salariés en insertion à pourvoir.

C) Les personnes recrutées en ACI : usagers, bénéficiaires ou salariés

Au-delà d'un enjeu terminologique qui pourrait être anecdotique, il s'agit de concevoir de manière appropriée le statut des personnes recrutées.

Ainsi, l'aide et l'action sociales ne font pas l'objet d'une définition officielle unique et ont en commun des prestations sans contrepartie à des personnes dites « vulnérables ». De fait, nous savons que l'action des SIAE ne relève pas du CASF²³ mais bien du code du travail. Les personnes recrutées ne sont donc pas bénéficiaires d'une aide sociale.

Sont-ils des usagers ? À l'occasion de la présentation de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté, le 13 septembre 2018, le Président de la République a fixé une ambition claire à l'ensemble des acteurs impliqués dans les politiques d'insertion. La volonté de l'Etat repose sur la conviction que seul l'accès à l'emploi permet une sortie durable de la pauvreté. Il est affirmé que le droit à un accompagnement personnalisé doit plus que jamais devenir une réalité tangible et accessible en tout point du territoire. Le Service Public de l'Insertion et de l'Emploi (SPIE) est donc créé, toutefois, celui-ci se trouve à ce jour en cours de déploiement sur l'ensemble du territoire national après une première expérimentation sur 14 territoires. Les personnes recrutées en ACI sont donc des usagers en ce qui concerne le département du Val d'Oise.

²² MINISTERE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE L'INSERTION. Arrêté du 1er septembre 2021 fixant la liste des critères d'éligibilité des personnes à un parcours d'insertion par l'activité économique et des prescripteurs mentionnés à l'article L. 5132-3 du code du travail. Journal Officiel n°0204 du 2 septembre 2021. [visité le 11 mars 2022] disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000044011209>

²³ Code de l'Action Sociale et des Familles

Enfin, relevant expressément du Code du travail, les ACI recrutent essentiellement des personnes éloignées de l'emploi dans le cadre d'emplois aidés formalisés par un Contrat à durée Déterminée d'Insertion (CDDI). Le code du travail prévoit que les ACI peuvent conclure des CDDI avec des personnes éloignées de l'emploi en application de l'article L. 1242-3. Ces contrats peuvent être renouvelés dans la limite d'une durée totale de vingt-quatre mois. A titre dérogatoire, ils peuvent être renouvelés selon certaines conditions. La durée hebdomadaire de travail ne peut être inférieure à vingt heures. En conséquence, les personnes recrutées sont effectivement des salariés et disposent de droits et obligations liés à l'engagement d'un contrat de travail.

Dans ce qui suit, je parlerai ainsi de salariés en insertion ; cela également pour soutenir une philosophie d'intervention en lien à des enjeux d'autonomisation et de responsabilisation des personnes sans toutefois effacer la dimension d'utilisateur d'un service public. Cette dénomination apparaît importante dans les processus d'accompagnement mis en œuvre au sein des ACI. En effet, les salariés en insertion sont, dans le cadre d'un contrat de travail, acteurs responsables et accompagnés de leur propre parcours et de leur devenir professionnel.

1.2.3 Présentation du pôle Insertion par l'activité économique d'IMAJ

A) Une organisation par pôle

Comme évoqué précédemment, au fil du développement des activités associatives, IMAJ a retenu une organisation par pôle²⁴. Celle-ci permet à la fois une plus forte cohérence intra-pôle en termes de management, d'organisation et de suivi des activités, d'harmonisation des pratiques. Pour autant, cela ne signifie pas qu'il n'y ait d'articulations entre les différents pôles. Un comité de direction hebdomadaire réunissant l'ensemble des cadres permet l'échange d'informations, la réflexion partagée mais également facilite l'émergence de projets co-construits à l'interne. Les équipes de chaque service sont par ailleurs fortement incitées à se réunir dans un cadre formel comme informel. La perspective étant de créer une coordination interne dynamique au profit des publics accompagnés dans une logique de facilitation et de sécurisation de parcours.

A ce jour, le pôle IAE regroupe 6 ACI ; chacun mobilisant une activité support spécifique.

- 2 ACI Bâtiment second œuvre : 12 salariés en insertion et 2 ETI
- 2 ACI Espaces verts : 12 salariés en insertion et 2 ETI
- 1 ACI Manutention logistique : 6 salariés en insertion et 1 ETI
- 1 ACI Ressourcerie : 21 salariés en insertion et 4 ETI

²⁴ Annexe n°2 : Présentation des pôles d'activités

L'ensemble du pôle est dirigé depuis le mois d'avril 2022 par un directeur général adjoint : poste que j'occupe actuellement. Une adjointe de direction encadre l'ACI Ressourcerie ainsi que les ACI Bâtiment second œuvre. Enfin, un chef de service technique encadre les encadrants techniques des différents ACI hors Ressourcerie. A l'aune de développements à venir, cette organisation sera réactualisée durant le premier trimestre de l'année 2023 afin de trouver une meilleure répartition des tâches et de la charge de travail.

Les équipes des ACI sont par ailleurs complétées par deux postes de Conseillère d'Insertion Sociale et Professionnelle (CISP) ainsi que deux postes d'agent administratifs qui sont soit sous la responsabilité directe de l'adjointe de direction, soit sous celle du directeur général adjoint.

B) Acteurs et modalités d'accompagnement des salariés en insertion

Chaque salarié permanent dispose d'une fiche de poste spécifique lui permettant d'identifier au mieux ses missions, activités et responsabilités dans le cadre de la prestation à mettre en œuvre.

- L'Encadrant Technique d'Insertion (ETI) : Il dispose le plus souvent d'une expérience professionnelle antérieure dans un corps de métier spécifique. Il assure l'encadrement et l'accompagnement professionnel de personnes éloignées du marché du travail. Il présente le travail, explique les règles de fonctionnement et de sécurité et s'assure de leur respect. Il donne les consignes et vérifie leur compréhension et leur mise en œuvre. Il anime l'équipe de salariés en insertion, favorise la cohésion et suscite la motivation. Par ailleurs, il doit savoir gérer les relations interpersonnelles et les conflits.

Comme le précise la fiche relative à la certification RNCP34336 – TP – Encadrant technique d'activités par l'insertion économique, reprise dans le cadre de leur fiche de poste, « il participe à l'accompagnement socio-professionnel et au suivi du parcours du salarié en insertion. Il facilite l'intégration au travail, rassure, écoute et construit la relation avec le salarié en insertion. Il détecte les atouts, potentiels et freins et contribue à leur prise de conscience par les salariés en insertion »²⁵.

Par ailleurs, Il a des objectifs de production en prenant en compte les impératifs de formation et d'insertion des salariés. Il organise et gère tout ou partie d'une activité de production en garantissant une prestation conforme aux exigences qualitatives et quantitatives. Il concilie objectifs de production et accompagnement des salariés en insertion qu'il accompagne dans l'acquisition de compétences professionnelles.

²⁵ <http://www.francecompetences.fr/recherche/mcp/34336/>

La fonction des ETI est directement articulée à celle du Conseiller en Insertion Sociale Professionnelle ainsi qu'avec celle du Chef de service technique.

- La Conseillère en Insertion Sociale et Professionnelle (CISP) : Elle aide à construire et à s'approprier un parcours d'accès à l'emploi et à surmonter progressivement les freins rencontrés dans le cadre de réponses individualisées. Son intervention prend en compte des dimensions multiples de l'insertion : emploi, formation, logement, santé, mobilité, accès aux droits... La CISP accueille les personnes individuellement ou en groupe et facilite leur accès à des informations concernant l'emploi, la formation et les services dématérialisés. Elle appréhende la personne dans sa globalité et analyse ses besoins. Elle identifie ses atouts, ses freins, ses motivations et ses compétences pour élaborer avec elle progressivement un diagnostic partagé de sa situation.

Afin d'accompagner les personnes vers l'emploi, la CISP assure des entretiens individuels. Par ailleurs, elle conçoit, prépare et anime différents ateliers collectifs sur des thèmes liés à leur parcours d'insertion.

- La formation professionnelle des salariés en insertion : Celle-ci est pour une large part assurée par le moyen de la mise en situation de travail des salariés en insertion. Toutefois, les ACI se doivent d'assurer le développement des compétences professionnelles de ceux-ci. En complément des séances d'enseignement théorique dispensées par les ETI, des séquences de formation, la plupart du temps non qualifiantes, sont prévues. Ainsi, en fonction du projet personnalisé et des besoins, des séquences de formation sont dispensées avec l'appui de partenaires externes : Gestes et postures, SST²⁶, PSC²⁷, certificat obligatoire Certiphyto²⁸, habilitation électrique... Il est à noter qu'afin de sécuriser le parcours d'insertion des salariés, le Code du travail prévoit des possibilités de suspension du CDDI pour tout salarié s'inscrivant dans le cadre d'une formation externe plus longue et qualifiante essentiellement financée par le Pôle Emploi ou par le moyen du CPF²⁹.

C) La place du support d'activité : l'enjeu d'accessibilité à tout public

Comme évoqué précédemment, il existe à ce jour plusieurs ACI au sein d'IMAJ ayant chacun une ou plusieurs activités support d'insertion spécifique. La diversification de ces activités support apparait essentielle afin de permettre une accessibilité renforcée à tous types de publics. En effet, l'objectif principal n'est pas de former à un métier même si l'acquisition de gestes et connaissances professionnels permettent une meilleure intégration à l'emploi ou en formation dans le secteur d'activité expérimentée. Toutefois, la nature de l'activité qui constitue

²⁶ Sauveteur Secouriste du Travail

²⁷ Prévention et Secours Civiques de niveau 1

²⁸ Certificat individuel de produits phytopharmaceutique

²⁹ Compte Personnel de Formation

le support de mise en situation d'emploi n'est pas neutre dans l'attractivité en fonction des attentes des candidats et candidates, les bénéfiques en terme de développement des compétences préprofessionnelles et professionnelles, l'attractivité des postes en insertion... Concernant l'attractivité des postes proposés, l'instance de gouvernance associative porte une attention particulière que, en tant que directeur général adjoint, je me dois de prendre en compte. Je préciserai cet enjeu particulier dans le cadre de ma proposition de projet.

D) La réforme de l'IAE et la fixation d'objectifs

Pour conclure cette présentation du pôle IAE de l'association IMAJ, je rappelle que l'IAE a connu différentes phases de développement dans le cadre de la politique publique pour l'emploi des personnes qui en sont éloignées. En effet, des phases d'émergence, de structuration, de reconnaissance, de professionnalisation et de modernisation se sont succédées.

La circulaire DGEFP n°2008-21 du 21 décembre 2008³⁰ prévoit ainsi de nouvelles modalités de conventionnement des structures de l'IAE. Celle-ci précise que « Les structures déposeront un projet d'insertion devant faire apparaître un objectif emploi contextualisé au regard des spécificités du territoire et de leur public, en s'inscrivant dans des références nationales. » Cette circulaire est venue renforcer et encadrer une logique de dialogue de gestion annuel sur la base d'une évaluation de l'atteinte des objectifs conventionnels. Les SIAE deviennent ainsi des structures évaluées en terme de performances.

En conséquence, sur l'ensemble du pôle IAE d'IMAJ et de manière résumée, les objectifs conventionnels annuels sont les suivants :

- 25% de sorties vers l'emploi du durable : Celles-ci recouvrent les sorties en CDI, CDD de six mois ou plus, contrat d'intérim de six mois ou plus et les créations d'entreprises,
- 20% de sorties vers de l'emploi de transition : Elles recouvrent les CDD de moins de 6 mois, les CDD de moins de 6 mois et les contrats aidés,
- 15% de sorties dites positives impliquant l'accès à une autre SIAE ou à une formation professionnelle permettant une continuation de parcours dynamique.

³⁰ MINISTERE DE L'ECONOMIE, DE L'INDUSTRIE ET DE L'EMPLOI-DELEGATION GENERALE A L'EMPLOI ET A LA FORMATION PROFESSIONNELLE. Circulaire n°2008-21 du 10 décembre 2008 relative aux nouvelles modalités de conventionnement des structures de l'insertion par l'activité économique
https://www.cnle.gouv.fr/IMG/pdf/circulaire_DGEFP_dec08_renovation_modalites_conventionnement_IAE-2.pdf

Concernant la typologie des publics à recruter, deux éléments sont à prendre en compte en considérant complémentirement les objectifs poursuivis dans le cadre du PDIE du Conseil Départemental qui concourt au financement des SIAE de diverses manières :

- Une parité de recrutement entre hommes et femmes,
- Et, considérant les projets déposés par IMAJ, 50% de jeunes âgés entre 18 et 25 ans et 30% de BRSA³¹ devraient être recrutés.

1.3 Les jeunes majeurs en cours de mesure ASE au sein des ACI : un public prioritaire ?

Comme je l'ai précisé précédemment, les jeunes majeurs âgés de moins de 26 ans en difficulté intègrent expressément le public visé par les SIAE. Conformément au statut et au projet stratégique associatifs mais également aux objectifs conventionnels énumérés ci-avant, les jeunes majeurs constituent un public prioritaire du pôle d'activité IAE d'IMAJ.

1.3.1 Situation des jeunes majeurs à l'entrée sur les ACI

Ainsi, le pôle IAE accueille un certain nombre de jeunes majeurs pour lesquels il s'agit d'anticiper à la fois les besoins mais également les ressources. Ces jeunes majeurs se distinguent en terme de parcours professionnel par rapport au salariés âgés de plus de 25 ans étant accueillis à une autre étape de leur parcours d'insertion socioprofessionnelle.

Je présente dans ce qui suit de manière non exhaustive les éléments statistiques de situation concernant les 17 jeunes âgés entre 18 et 25 ans ayant été en parcours au sein des ACI durant l'année 2021 :

- 15 jeunes, soit 88%, ne disposaient d'aucune qualification professionnelle
- 13 jeunes, soit 76%, étaient en situation de logement précaire
- 9 jeunes, soit 53%, étaient confrontés à une problématique administrative
- 4 jeunes, soit 24%, étaient confrontés à une problématique de santé identifiée
- 4 jeunes, soit 25%, étaient confrontés à une problématique judiciaire

On note, par ailleurs, un déficit important d'accès aux droits. Concernant l'ensemble de ces indicateurs, le public jeune majeur est surreprésenté en comparaison au public global des ACI.

Les jeunes majeurs recrutés sont à 85% des hommes.

Ils sont majoritairement orientés par les services de prévention spécialisée, les Missions Locales et le Pôle Emploi. Quelques jeunes se sont directement présentés sur les ACI par le moyen du bouche-à-oreille entre jeunes.

³¹ Bénéficiaires du Revenu de Solidarité Active

Il est enfin à noter que, avant l'engagement de ma démarche de diagnostic, concernant la situation et le parcours des jeunes concernés, il n'existait aucun outil de recueil d'informations dédiés à ceux-ci, alors même qu'ils sont identifiés comme la part du public la plus en difficulté. L'ensemble des données collectées étaient alors globalisées, toutes tranches d'âge confondues.

1.3.2 La certification Qualiopi des ACI comme occasion de mieux connaître le public jeunes majeurs

A) La certification Qualiopi : le suivi de parcours comme enjeu

La certification Qualiopi, devenue obligatoire au 1^{er} janvier 2022, vise à attester de la qualité du processus mis en œuvre par les prestataires d'actions concourant au développement des compétences qui souhaitent accéder à des fonds publics ou mutualisés. Les ACI d'IMAJ, mobilisant des financements de divers ordres et notamment dans le cadre du Plan d'Investissement dans les compétences (PIC)³², j'ai ainsi piloté avant ma prise de poste en tant que directeur général adjoint l'ensemble de la démarche visant à obtenir cette certification.

Cette certification atteste d'exigences fortes en terme d'information du public sur les prestations proposées, sur l'adaptation de l'accueil et de l'accompagnement des bénéficiaires, sur l'adéquation des moyens mobilisés, sur l'inscription de la structure dans son environnement professionnel... Dans ce cadre, il est apporté une attention particulière au suivi et à l'évaluation du parcours des bénéficiaires. Dans le cadre du critère 3 du référentiel national qualité mentionné à l'article L. 6316-3 du Code du travail³³, il est notamment prévu que la structure :

- « évalue l'atteinte par les publics bénéficiaires des objectifs de prestation »
- « décrit et met en œuvre les mesures pour favoriser l'engagement des bénéficiaires et prévenir les ruptures de parcours »

Lors de cette démarche de certification, ce qui m'est apparu premièrement comme une contrainte au regard d'un délai très court s'est avéré riche en occasions de mieux connaître la situation des jeunes majeurs ainsi que le parcours au sein des ACI.

³² L'IAE a été identifiée comme un secteur prioritaire du plan d'investissement dans les compétences porté par l'Etat. La perspective pour l'année 2022 est la mobilisation de la formation professionnelle comme maillon essentiel du parcours d'insertion des salariés de l'IAE.

³³ MINISTERE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE L'INSERTION. Référentiel National Qualité mentionné à l'article L 6316-3 du Code du Travail. Consulté le 11 avril 2022 sur <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/guide-lecture-referentiel-qualite.pdf>

B) Ce que nous apprend la démarche de certification

Il ressort ainsi que, durant les trois dernières années d'activité, les jeunes majeurs accueillis au sein des ACI :

- sont surreprésentés sur les parcours courts (environ 4 mois alors que l'on peut atteindre 24 mois),
- abandonnent le parcours ACI 3 fois plus souvent que les adultes de plus de 25 ans,
- ont un mode de sorties moins souvent dynamique vers l'emploi ou la formation que les plus de 25 ans,
- sont surreprésentés en termes d'absences non-justifiées,
- sont 3 fois plus souvent impliqués dans des altercations ayant donné lieu ou non à une rupture anticipée du contrat de travail.

1.3.3 L'atteinte des objectifs conventionnels d'accueil des jeunes majeurs sur les trois dernières années

A) Le nombre de jeunes majeurs recrutés

Suite à ma prise de poste et alerté par les premiers constats ci-avant, j'ai alors eu l'occasion de piloter l'établissement du rapport d'activité des ACI pour l'année 2021. Comme présenté précédemment, dans le cadre des trois derniers dialogues de gestion avec les représentants de la DDETS et du Conseil Départemental, l'association s'est engagée à recruter pour la moitié de ses effectifs de salariés en insertion des jeunes majeurs âgés entre 18 et 25 ans. Or, il apparaît clairement que cet objectif n'est plus atteint depuis plusieurs années. En 2021, seuls 15% des salariés en insertion correspondaient à cette tranche d'âge. Il existe donc bien un réel enjeu d'accessibilité aux ACI pour lesdits jeunes.

Par ailleurs, bien que cette non atteinte de l'objectif ne porte pas à conséquence financière à ce jour, il s'agit de mesurer qu'une réforme de l'IAE est en cours d'élaboration et que celle-ci inscrira probablement les SIAE plus fortement dans une démarche de performance intégrant des incidences financières.

B) Le nombre de jeunes majeurs orientés

Ce constat est d'autant plus problématique qu'il n'est pas consécutif à une carence de candidature de la part de jeunes de cette tranche d'âge. J'ai alors pu établir que les jeunes orientés vers les ACI sont moins souvent contactés en vue d'un entretien de recrutement et qu'ils sont moins souvent recrutés à l'issue dudit entretien. J'ai également pu constater que les jeunes majeurs candidats sont plus souvent absents lors de l'entretien de recrutement proposé que le public global.

1.3.4 Les jeunes majeurs en cours de mesure auprès de l'Aide Sociale à l'Enfance

A) Une sollicitation forte de la part de jeunes majeurs (18/21 ans) en cours de mesure ASE

Au-delà de l'obligation d'obtenir la certification Qualiopi afin de sécuriser un financement important pour maintenir l'équilibre économique des ACI et assurer la réalisation de leurs missions, celle-ci m'aura permis de poser le cadre d'une démarche d'amélioration de la qualité ultérieure. Cette amélioration passe inmanquablement par une meilleure connaissance du public recruté afin de cerner au mieux la nature de ses besoins et attentes pour y répondre de manière plus adéquate. Aussi, si le public jeunes majeurs ne faisait pas l'objet d'une attention sélective, dans le cadre d'une première réunion de travail concernant celui-ci un public plus spécifique a pu être identifié.

A partir d'une étude de situation de l'ensemble des jeunes majeurs ayant été en parcours sur les ACI en 2021, il est apparu que :

- 40% des jeunes majeurs étaient en cours de mesure ASE,
- 20% des jeunes majeurs ont été en mesure ASE avant leur recrutement mais ne l'étaient plus à ce moment.

J'ai également pu constater que parmi le public jeunes majeurs, les jeunes en cours de mesure ASE étaient davantage surreprésentés en termes de parcours courts, d'abandon, d'absentéisme et de sorties non-dynamiques.

B) Le Contrat Jeune Majeur

Tout d'abord, il convient de préciser que le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) prévoit que « la protection de l'enfance vise à garantir la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant, à soutenir son développement physique, affectif, intellectuel et social et à préserver sa santé, sa sécurité, sa moralité et son éducation, dans le respect de ses droits.³⁴ » Par ailleurs, « Ces interventions sont également destinées à des majeurs de moins de vingt et un ans connaissant des difficultés susceptibles de compromettre gravement leur équilibre. »³⁵

Lorsque leur situation et les difficultés qu'ils rencontrent le nécessitent, les jeunes majeurs³⁶ peuvent alors bénéficier d'une mesure d'assistance éducative administrative appelé communément « Contrat Jeune Majeur » (CJM). Celui-ci peut prendre différentes formes en fonction de la politique départementale de Protection de l'Enfance. Ce contrat constitue la

³⁴ Article L112-3 du Code de l'Action Sociale et des Familles
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006074069&idArticle=LEGIARTI000006796426>

³⁵ Ibid

³⁶ Qu'ils aient avant l'âge de leur majorité ou non bénéficié d'une mesure de protection.

formalisation du lien établi entre un jeune majeur, devant solliciter une aide, et l'ASE qui l'accorde. Il permet de fixer les modalités de l'accord ainsi que exigences mutuelles. Il ouvre des droits, il fixe des limites et des échéances.

En 2015, Flore Capelier portait un regard critique sur les imprécisions légales autour de l'aide jeune majeur : « Aujourd'hui, la question du périmètre de cette aide fait l'objet d'enjeux importants en raison du contexte budgétaire contraint au sein duquel les départements se trouvent. Ainsi, l'aide aux jeunes majeurs est-elle présentée par de nombreux conseils départementaux comme une aide facultative sur le fondement des articles L222-1 et suivants du code de l'action sociale et des familles. Ces dispositions présentent en effet les prestations d'aide aux jeunes majeurs comme une possibilité et non comme une obligation à la charge des départements.³⁷ »

La loi 2022-140 du 7 février 2022 relative à la protection des enfants, dite « loi Taquet », est venu rompre avec le caractère facultatif du CJM. Ainsi, désormais l'article L222-5 du CASF modifié prévoit que sont pris en charge par le service de l'aide sociale à l'enfance sur décision du président du conseil départemental « Les majeurs âgés de moins de vingt et un ans et les mineurs émancipés qui ne bénéficient pas de ressources ou d'un soutien familial suffisants, lorsqu'ils ont été confiés à l'aide sociale à l'enfance avant leur majorité, y compris lorsqu'ils ne bénéficient plus d'aucune prise en charge par l'aide sociale à l'enfance au moment de la décision mentionnée au premier alinéa du présent article ».

C) Des jeunes adultes confrontés à de multiples facteurs de vulnérabilité

Alors que la période de transition à l'âge adulte tend à se prolonger et que les jeunes, de manière générale, s'appuient de plus en plus longtemps sur les solidarités familiales pour continuer leurs études et s'insérer professionnellement, les jeunes majeurs ayant eu recours à un CJM sont confrontés à une problématique majeure. La HAS précise : « Ils rencontrent également des difficultés particulières liées à leur parcours de protection, au premier chef l'absence fréquente de soutien familial constant et adapté... »³⁸. Il est à noter que « l'âge moyen de départ du foyer parental en 2018 est en France de 23,7 ans ».³⁹

³⁷ CAPELIER, F. (2015). L'accompagnement vers l'autonomie des jeunes majeurs les plus vulnérables. *Enfances & Psy*, 67, 125-136. Consulté le 13 août 2022 sur <https://doi.org/10.3917/ep.067.0125>

³⁸ HAUTE AUTORITE DE SANTE (2022, juillet 5). Améliorer la prise en charge à la sortie des dispositifs de protection de l'enfance. Volet 2 : l'accès à l'autonomie - Note de cadrage. Saint-Denis La Plaine: HAS 27 pages. Consulté le 2 août 2022 sur https://www.has-sante.fr/jcms/p_3352139/fr/ameliorer-la-prise-en-charge-a-la-sortie-des-dispositifs-de-protection-de-l-enfance-volet-2-l-acces-a-l-autonomie-note-de-cadrage

³⁹ LACROIX, I. (2020 juillet 8). Passage à l'âge adulte des jeunes sortant de l'Aide sociale à l'enfance. *Fiche repère INJEP* n°51. Consulté le 2 février 2022 sur <https://injep.fr/publication/passage-a-lage-adulte-des-jeunes-sortant-de-laide-sociale-a-lenfance>

L'absence de soutien familial constitue ainsi le socle d'un ensemble de vulnérabilités portant sur l'accès à un logement, l'apprentissage progressif d'une gestion budget, l'accès à un premier emploi...

Concernant le parcours résidentiel, à leur sortie du dispositif ASE, ces jeunes adultes se voient être en nécessité de retourner chez leur famille lorsque, cela est possible, de recourir à l'hébergement d'un tiers ou d'accéder à un logement autonome sans en avoir fait l'expérience et nécessitant de disposer de ressources financières. Le parcours résidentiel des jeunes majeurs sortant de dispositif ASE est donc complexe.

Sur le plan de la santé, Isabelle Frechon et Maryse Marpsat nous renseignent sur le fait que « au sein des utilisateurs de service d'aide, malgré une meilleure couverture maladie, 36 % de ceux qui ont été placés dans leur enfance déclarent un état de santé mauvais ou très mauvais, soit deux fois plus que pour les autres (ceux qui n'ont pas connu le placement). Ce mauvais état de santé remonte plus fréquemment à l'enfance que pour les autres. »⁴⁰

Enfin, les jeunes concernés sont confrontés beaucoup plus précocement, de manière « compressée » et « accélérée », à la nécessité d'accéder à un premier emploi. « Leur formation est plus courte (35 % sont sans diplôme contre 29 % pour les autres) et leurs emplois plus précaires. »⁴¹

1.4 Conclusion

Il apparaît à l'issue de cette première partie que l'association IMAJ a originellement développé des ACI afin de pouvoir au mieux proposer une offre d'insertion socio-professionnelle à l'adresse des jeunes majeurs. Toutefois, progressivement, les jeunes majeurs ont été de moins en moins recrutés et accompagnés sur ces dispositifs. Ceci constitue un premier élément de mise en tension avec le projet associatif. Il apparaît également que les objectifs de résultats en termes de recrutement et de sorties dites dynamiques concernant les jeunes majeurs ne sont nettement pas atteints. Enfin, il apparaît que les jeunes majeurs recrutés sont surreprésentés en matière d'abandon de poste et de parcours courts. Ceci est d'autant plus vrai en ce qui concerne les jeunes majeurs âgés de 18 à 21 ans en cours de mesure auprès de l'Aide Sociale à l'Enfance alors qu'il est établi qu'ils sont particulièrement confrontés à des facteurs forts de vulnérabilité.

⁴⁰ FRECHON, I., MARPSAT, M (2016 septembre 28). Placement dans l'enfance et précarité de la situation de logement. Economie et statistique n°488-4989-2016. Consulté le 2 février 2022 sur <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2123144?sommaire=2123156>

⁴¹ Ibid.

L'ensemble de ces premiers constats me permet de problématiser la situation en tant que directeur général adjoint. Il s'agit ainsi pour moi de constater l'inadéquation de l'offre actuelle au regard des besoins existants.

Il y a ainsi nécessité à repenser l'offre d'insertion professionnelle faite par les ACI pour contribuer au mieux à la prévention de la grande exclusion. Ceci implique de mener une démarche de recherche diagnostique permettant l'identification des freins à lever ainsi que les ressources mobilisables pour mieux accompagner et sécuriser le parcours d'insertion professionnelle des jeunes majeurs en cours de mesure auprès de l'ASE.

2 La nécessité de sécuriser le parcours d'insertion socioprofessionnelle des jeunes majeurs en cours de mesure auprès de l'Aide Sociale à l'Enfance

2.1 Une méthodologie de recherche adaptée à l'enjeu de production de connaissance afin d'éclairer une démarche de direction

2.1.1 Préalables

Les choix méthodologiques de recherche retenus constituent en eux-mêmes une étape de la recherche. Il s'agit donc pour moi d'identifier en amont et par hypothèses les modalités le plus favorables permettant de recueillir des informations ciblées en prenant en compte les enjeux en termes d'acteur de chacune des personnes rencontrées.

Ainsi, l'ensemble des éléments collectés viendra enrichir, préciser, confirmer ou infirmer mes constats de départ m'ayant permis d'identifier un écart entre les besoins des jeunes concernés et l'actuelle offre d'accompagnement proposée par les ACI.

2.1.2 Les entretiens internes

Ces entretiens doivent permettre de mieux comprendre le fonctionnement réel à l'interne (et non uniquement le prescrit), les ressources, les freins mais surtout les stratégies d'acteurs de chacun. Il sera assez aisé de réaliser un état des lieux des modes de fonctionnement organisationnels. Concernant les stratégies d'acteurs, l'un des éléments les plus significatifs de ma démarche de recherche est de collecter des données informatives qualitatives portant sur l'avis, l'attitude, les sentiments, les représentations des professionnels interrogés.

J'ai donc choisi de réaliser 3 entretiens non-directifs collectifs réunissant :

- les 8 ETI
- les 2 CISP
- les cadres : adjointe de direction et chef de service technique

Considérant une relative perception des écarts existants entre l'activité réalisée et les objectifs conventionnels, j'ai opté pour une démarche limitant le risque d'interprétation sous la forme d'une mise en cause qui aboutirait potentiellement sur des propos justificatifs et partiels, en priorisant une mise en question partagée et ouverte dans une démarche d'amélioration des pratiques. Pour cela, sans toutefois m'appuyer sur un guide d'entretien formel, les questions préalables pour lesquelles il conviendra d'apporter une réponse sont les suivantes :

- Chaque professionnel connaît-il les objectifs conventionnels d'accueil des jeunes majeurs sur les ACI ?
- Pourquoi y a-t-il si peu de recrutement de jeunes majeurs ?
- Sur quels critères le choix de recrutement ou de non-recrutement est-il fondé ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées par les ETI dans l'accueil et l'accompagnement des jeunes majeurs ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées par les CISP dans l'accueil et l'accompagnement des jeunes majeurs ?
- Quelles sont les solutions apportées par chacun pour répondre au mieux aux difficultés rencontrées dans l'accompagnement des jeunes majeurs ?
- Comment améliorer l'accueil et l'accompagnement des jeunes majeurs ?
- Quelles sont les difficultés particulières rencontrées par les jeunes actuellement en contrat jeune majeur auprès de l'ASE et en parcours sur les ACI ?

2.1.3 Les entretiens externes

Lors de ces entretiens permettant un échange et une collecte de données auprès de trois responsables d'équipes enfance de l'ASE. J'opte pour des entretiens semi-directifs individuels. Cette modalité d'entretien permet de poser des questions plus ouvertes et de pouvoir relancer la personne interrogée dans une logique de discussion. Je n'utiliserai donc pas de questionnaire et mon guide d'entretien sera un appui pour obtenir des éléments de réponse aux questions suivantes :

- Les équipes enfance connaissent-elles les ACI ?
 - o Leurs missions
 - o Leurs modalités d'accès
- Combien de jeunes en contrat jeune majeur ne sont ni en emploi, ni en formation, ni en scolarité ?
- Le cas échéant, comment améliorer le partenariat entre l'ASE et le pôle IAE d'IMAJ ?
- Les responsables d'équipe trouvent-ils pertinent le développement d'un ACI dédié aux jeunes majeurs ?

2.1.4 Les entretiens avec les jeunes majeurs en cours de mesure ASE et actuellement en poste sur les ACI

Dans le cadre de ma démarche, comme je le préciserai par la suite, il s'agit pour moi de considérer les jeunes concernés comme étant également acteurs. A ce titre, ces jeunes disposent d'un savoir expérientiel riche en enseignements. Par cette implication directe des jeunes concernés à ma démarche diagnostique, je souhaite ici affirmer que les salariés en insertion jeunes majeurs sont également des participants du projet qui sera présenté. Il s'agit de les considérés comme étant partenaires dans une logique d'autonomisation et de responsabilisation qui correspond également au projet même d'insertion socio-professionnelle porté par les ACI.

2.2 L'absentéisme injustifié des jeunes majeurs comme indicateur de décrochage insuffisamment pris en compte

2.2.1 La confirmation de l'existence d'une problématique d'absentéisme injustifié

A l'issue des premiers constats exposés en première partie, il apparaît que les jeunes majeurs sont surreprésentés en matière d'absences injustifiées. J'entends ici par « absences injustifiées » toute absence sans arrêt de travail ou sans justificatif d'une démarche d'insertion sociale, administrative ou médicale. En effet, lorsque les salariés en insertion souhaitent s'absenter de leur poste pour réaliser une démarche favorisant leur insertion, il est attendu qu'ils le signifient préalablement et systématiquement une disponibilité leur est accordée. Il leur est alors proposé de récupérer les heures de travail non effectuées pour garantir leur niveau de salaire mensuel.

Par le croisement entre les fiches de présence et les éléments de salaire remontés au service RH⁴² en 2021, j'ai pu davantage préciser et objectiver un tel état de fait. Je présente ici les éléments recueillis permettant une confirmation.

Ainsi, sur 16 journées de travail, correspondant à un mois d'activité⁴³ sur les ACI, les jeunes majeurs ont une moyenne de 5,3 jours d'absence lissés sur l'année. La moyenne mensuelle est variable sur l'année. Il apparaît que la saison d'hiver est plus favorable à cet absentéisme injustifié. Il apparaît également un faible niveau d'absences justifiées. Celles-ci sont de 0,5 jour par mois. Il est relativement rare que les jeunes majeurs fournissent un certificat médical attestant d'un arrêt de travail.

En comparaison, les salariés en insertion âgés de 26 ans ou plus sont absents de manière injustifiée à hauteur de 0,3 jour par mois lissé sur l'année. Par ailleurs, en dehors de 2

⁴² Ressources Humaines

⁴³ Les salariés en insertion sont recrutés dans le cadre d'un CDDI de 26h hebdomadaires et travaillent du lundi au jeudi.

situations en 2021, les absences ont été systématiquement justifiées et sont à hauteur de 94% par des arrêts de travail réalisés par un médecin. L'écart entre les tranches d'âge est donc conséquent.

Je précise par ailleurs que toute absence injustifiée n'est pas de l'absentéisme injustifié. Il s'agit de repérer ici un comportement régulier d'absence injustifiée se caractérisant par une non prévision. Ainsi, si l'on peut définir un taux d'absentéisme par tranche d'âge (33% des jeunes majeurs ont été absentéistes en 2021), il convient d'apporter une attention particulière aux situations individuelles pour affiner une exploration de la question.

Concernant les jeunes majeurs en cours de mesure ASE, le taux d'absentéisme injustifié monte légèrement comparativement aux autres jeunes majeurs ; il est de 40%. Il est également à noter que les premières absences injustifiées surviennent dès le premier mois de parcours sur les ACI.

2.2.2 Manque de maîtrise des codes, non-recours et difficulté à se projeter dans le temps

Afin d'appréhender de manière qualitative les données présentées ci-avant, j'ai ainsi pu explorer la question de l'absentéisme injustifié lors d'entretiens individuels avec les deux cadres du pôle IAE (Chef de service technique et Adjointe de direction).

Il ressort de ces entretiens un traitement systématique de l'absentéisme sur le plan contractuel voire disciplinaire et un traitement occasionnel non formalisé sur le plan social. L'information d'une situation d'absentéisme ne fait pas l'objet d'une communication systématique auprès des CISP. Par ailleurs, les deux cadres constatent un non recours quasi-systématique des jeunes majeurs à un médecin afin d'obtenir un arrêt de travail. Il apparaît qu'il ne s'agit pas ici strictement d'une problématique financière. Les salariés en insertion, lorsqu'ils ne sont pas déjà couverts par la Complémentaire Santé Solidaire (CSS) auprès de la CPAM bénéficient de la Mutuelle obligatoire employeur.

Les jeunes majeurs sont nettement identifiés par les cadres mais également par les CISP comme ayant une moindre capacité à communiquer lorsqu'un imprévu survient. Le plus souvent, ils s'absentent alors et communiquent à leur retour en poste sans avoir pu bénéficier en amont d'une guidance, d'un soutien ou d'un conseil pour faire face au mieux aux événements personnels, familiaux, médicaux... La régularité de ce schéma est clairement attestée par les cadres. L'une des explications données par les cadres renvoie à la difficulté manifeste des jeunes majeurs à se projeter sur du court terme et ainsi prévoir les démarches qu'ils ont à réaliser.

Ce constat est consolidé dans son analyse par les encadrants techniques qui, lors d'un entretien collectif, m'ont exprimé qu'au quotidien dans le cadre de la situation de travail, les

jeunes majeurs sont davantage à soutenir dans la définition et l'anticipation des besoins liés aux tâches à accomplir. Ils constatent une difficulté de ces mêmes jeunes à recevoir et à traiter plusieurs informations successives et à organiser leur travail sans rappel régulier aux consignes.

2.2.3 Un manque de systématisme du traitement de l'absentéisme injustifié sur le plan du parcours

Comme évoqué précédemment, les jeunes majeurs salariés au sein des ACI ont des droits et des devoirs liés à leur contrat de travail mais sont également bénéficiaires d'une action sociale. Ainsi, considérant la mission des ACI de recruter et d'accompagner des personnes éloignées de l'emploi, il va sans dire que les difficultés d'adaptation à un milieu professionnel ne sont pas aléatoires. Après avoir mieux identifié et analysé les difficultés du public, il s'agit d'établir des stratégies pédagogiques et d'accompagnement adaptées aux besoins en question. Ces difficultés manifestées dans le cadre des ACI se doivent être des occasions de progression et d'apprentissage pour les salariés. Il n'y a rien de dysfonctionnel à ce que celles-ci surviennent.

Par ailleurs, il ressort qu'aucun traitement de l'absentéisme injustifié n'est réalisé sur le plan du parcours des jeunes majeurs alors que ceux-ci sont bien souvent en découverte du monde du travail et, par ailleurs, sont confrontés à des aléas et à des difficultés spécifiques (hébergement précaire, difficultés administratives, difficultés judiciaires...).

Il n'existe pas à ce jour d'alerte systématique faite aux CISP afin que celles-ci puissent explorer avec les jeunes majeurs les motifs sociaux, administratifs, familiaux, personnels de l'absentéisme injustifié. Cet enjeu d'une communication plus régulière et plus formelle entre les professionnels des ACI est crucial car l'articulation plus forte au sein de ces équipes pluridisciplinaires serait de nature à favoriser et à accélérer une juste évaluation des freins sociaux à l'insertion professionnelle.

Chacun des cadres convient que l'information aux CISP sur l'absentéisme injustifié nécessiterait d'être systématisée. Une régularité apparaît pertinente à tous ; à minima mensuellement, en notant que des documents permettant l'information directe aux CISP sont déjà constitués pour des raisons administratives. Ceci constitue donc un levier favorable à la modification des pratiques.

L'absence et, à fortiori, l'absentéisme devraient alors également être envisagés sur le plan de l'intervention sociale et non uniquement salarial et disciplinaire. La dimension d'alerte que peut constituer l'absentéisme est insuffisamment prise en compte afin de prévenir un abandon ultérieur tout en considérant le caractère multifactoriel et individuel du comportement d'absentéisme.

2.3 Une récurrence de parcours courts en lien à des freins connexes à l'insertion professionnelle

2.3.1 La nécessité de mieux identifier et qualifier les parcours courts sans atteinte d'objectifs

Le parcours au sein d'un ACI à IMAJ est réalisé dans le cadre d'un CDDI, comme précisé plus haut, d'une durée initiale de 4 mois renouvelable jusqu'à 24 mois maximum. Cette durée maximale traduit la nécessité d'une temporalité longue permettant une adaptation au milieu professionnel en lien avec les difficultés auxquelles sont confrontées les personnes recrutées. Il s'agit là d'une possibilité de durée longue et non d'une obligation d'engagement.

Les jeunes majeurs sont de fait surreprésentés en termes de parcours courts sans atteinte d'objectifs. Il convient d'emblée d'apporter des nuances substantielles pour qualifier ceux-ci. Ainsi, aucune durée de parcours n'est préalablement définie. L'idée de « parcours courts » doit alors être considéré comme une aide à penser et à identifier des régularités pour mieux les comprendre. Je propose ici de considérer un parcours court si la sortie s'effectue avant les 6 mois de contrat. De ce fait, certains salariés en insertion ont un parcours de quatre mois au sein des ACI et en sortent vers une formation, un emploi ou vers une autre SIAE. Il s'agit là de parcours courts avec sortie dynamique. Il convient donc, dans une logique d'accompagnement personnalisé, de ne pas prédéfinir ce que pourrait être la temporalité de parcours individuel à priori.

Le parcours court sans atteinte d'objectif se caractérise par le fait que les salariés en insertion non seulement n'atteignent pas les objectifs d'insertion qu'ils se sont fixés dans le cadre de l'accompagnement mais que, par ailleurs, celui-ci a été écourté alors que la dynamique d'adaptation à l'emploi n'avait pas trouvé son terme.

Ceux-ci sont de trois types :

- Les abandons, à l'initiative exclusive des salariés en insertion sans accord mutuel avec l'employeur et les mettant en faute en termes de droit du travail. Ce sont par nature des sorties non préparées qui génèrent une nouvelle rupture,
- Les non-renouvellements de contrat en fin de ceux-ci : à l'initiative de l'employeur et/ou de celle des salariés en insertion,
- Les ruptures anticipées de CDDI : nécessitant l'accord mutuelle des deux parties.

2.3.2 L'abandon de poste systématiquement marqué par une rupture relationnelle subite

Le premier élément mis en évidence par les cadres des ACI est que les abandons font souvent suite à de l'absentéisme. Nous pouvons donc vérifier l'importance de comprendre l'absentéisme afin de prévenir les parcours courts sans atteinte d'objectifs. Ces parcours

courts sont à 70% des abandons de poste qui se traduisent par ailleurs par une rupture subite sans communication préalable.

Les encadrants techniques d'insertion affirment qu'existe un lien entre l'abandon de poste et l'existence pour les jeunes majeurs de difficultés extraprofessionnelles qui font frein au maintien en emploi. Il ressort toutefois que ces liens de causalité sont peu aisés à objectiver car la plupart du temps les jeunes ayant abandonné leur parcours sur les ACI ne reviennent pas donner d'explications qui nous permettraient d'envisager des mesures de prévention plus adaptées.

Les CISP ainsi que les ETI affirment l'impact direct de ces difficultés sur la mobilisation au travail. Ces difficultés apparaissent comme ayant des impacts tant concrets et matériels que psychologiques. Il apparaît que les situations étaient traitées au cas par cas sans à aucun moment faire l'objet d'une lecture et d'une analyse populationnelle permettant de dégager des régularités qui s'avèrent être fortes.

2.3.3 Le non-renouvellement et les ruptures anticipées de CDDI

Le non-renouvellement du CDDI concerne 30% des parcours courts sans atteinte d'objectif. Lors de l'entretien collectif avec les ETI, je note une volonté affirmée par ceux-ci de ne pas vouloir de reconduction de contrat pour l'ensemble de ces jeunes. Les deux motifs invoqués sont :

- L'effet d'un absentéisme important sur l'activité de production mettant en difficultés l'équipe de travail et l'atteinte des objectifs de production dans les délais impartis.
- La difficulté de nombreux jeunes à adopter une attitude et des comportements adaptés en milieu professionnel. On note ici la récurrence de problématiques de comportements se traduisant par : une opposition à l'autorité de l'ETI, un non-respect des consignes de sécurité, une moindre mobilisation au travail et des conflits avec d'autres salariés ayant déjà conduit à des ruptures anticipées pour faits de violence.

Les ruptures anticipées du CDDI ne concernent aucun jeune majeur en 2020 et en 2021. Ce mode de sortie de parcours est par nature discuté, négocié et programmé et formalisé contractuellement. Comme évoqué précédemment, les jeunes majeurs mettent exclusivement fin à leur parcours de manière immédiate et sans communication préalable.

Ces ruptures anticipées demeurent, même à défaut, une occasion d'accompagnement. Un travail est alors engagé à partir d'un bilan de parcours qui permet de dégager des perspectives de relais. Ce mode de rupture contractuel permet par ailleurs une proposition de continuité temporaire d'accompagnement social du salarié en insertion jusqu'à 6 mois après sa sortie. Cette possibilité d'accompagnement complémentaire après la sortie constitue une orientation majeure du pôle IAE d'IMAJ en cohérence avec l'objectif de sécurisation de parcours.

Par conséquent, en lien direct avec le mode de sortie de parcours majoritaire des jeunes majeurs, ceux-ci ne sont pas accompagnés dans une dynamique de suivi de parcours permettant notamment la mise en place de relais avec d'autres partenaires sociaux.

2.3.4 L'enjeu relationnel comme support du maintien en emploi

Les données présentées ci-avant, complétées par les entretiens réalisés, laissent apparaître un processus de décrochage rapide des jeunes majeurs recrutés. Ils sont confrontés à une inadaptation au milieu professionnel premièrement par inexpérience. Par ailleurs, ils adoptent plus souvent que les salariés en insertion plus âgés des attitudes et comportements marqués par une défiance face à l'autorité de l'ETI. Ces attitudes et comportements fragilisent très rapidement la relation aux autres salariés en insertion du fait de la survenue de tensions, voire de conflits.

Par ailleurs, les ETI sont unanimes lorsqu'ils expriment leurs difficultés dans l'encadrement des jeunes majeurs. On constate ainsi une rapide dégradation de la relation entre jeunes majeurs et ETI. Ces derniers expriment explicitement se sentir « être mis en difficulté » par les absences et la nécessité récurrente de réguler les tensions interpersonnelles entre salariés en insertion qu'ils estiment être avant tout à l'initiative des jeunes majeurs.

Les ETI expriment le sentiment d'être trop souvent mobilisés par un travail de régulation relationnelle au sein des équipes au détriment de l'atteinte des objectifs de production. Dans les faits, aucune prestation durant l'année 2021 n'a connu de retard ou d'empêchement à la réalisation. La contrainte de production est certes réelle et renvoie directement au modèle économique des ACI qui repose sur des financements publics mais également sur une part de recettes liées aux prestations commerciales. Toutefois, cette contrainte m'apparaît être surestimée au regard des enjeux premiers d'accompagnement du public jeune. La prise en compte de la vulnérabilité voire d'une certaine immaturité relationnelle des jeunes majeurs dans le cadre d'une stratégie pédagogique différenciée par les ETI n'est pas élaborée.

Le lien entre absentéisme et rupture précoce de parcours est établi. Tous les jeunes majeurs ayant abandonné leur poste se sont préalablement trouvés en situation de décrochage manifestée par des absences répétées et injustifiées. Aussi, si la communication en vue d'un traitement sur le plan contractuel est systématiquement réalisée à l'adresse des cadres par les ETI. Celle-ci n'est pas systématisée à l'adresse des CISP. Ces dernières affirment avoir parfois découvert tardivement des problématiques de décrochage de la part des jeunes majeurs.

2.4 L'insuffisance de recrutement de jeunes majeurs : entre problématique organisationnelle et stratégie d'acteurs

2.4.1 Un objectif de recrutement non-atteint malgré des candidatures

Conformément à son projet dans le cadre de l'habilitation de la DDETS en tant que SIAE, l'objectif de recrutement des jeunes majeurs est de 50% du public accompagné au sein de l'ensemble des ACI. Cet objectif n'a pas été atteint considérant que :

- en 2020, 13 jeunes majeurs sur 75 salariés en insertion ont été en parcours,
- en 2021, 17 jeunes majeurs sur 84 salariés en insertion, soit 20% du public global, ont été en parcours.⁴⁴

Cette non-atteinte des objectifs conventionnels nécessite d'être contextualisée à l'aune des candidatures réceptionnées. Il est à noter qu'à ce jour aucun suivi et archivage des candidatures n'est réalisé au sein du pôle IAE. Il a donc fallu réaliser un travail de récupération des données via la plateforme de l'inclusion mise en place par l'Etat dans le cadre du Pacte d'ambition pour l'insertion par l'activité économique du 13 septembre 2018.

Par ailleurs, pour 15 recrutements de jeunes majeurs sur l'année 2021, le pôle IAE a reçu 68 candidatures de ce même public.

Ainsi on peut noter que même si les candidatures ont été nombreuses et théoriquement suffisantes pour atteindre l'objectif conventionnel, le taux de refus de recrutement est élevé puisqu'il atteint les 78%. Pour comparaison, le taux de refus de recrutement des candidats âgés de plus de 25 ans est lui de 7%. L'écart interpelle donc sur la question des critères de sélection des candidatures.

Concernant les jeunes majeurs en cours de mesure ASE, aucun d'entre eux n'a été orienté par l'Aide Sociale à l'Enfance. Ces jeunes sont quasi-exclusivement orientés par les services de prévention spécialisée et les Missions Locales.

2.4.2 Etat des lieux organisationnel

Comme évoqué précédemment, le pôle IAE de l'association IMAJ s'est développé progressivement. Trois sites existent et jusqu'à la création de mon poste, ce furent trois cadres distincts qui pilotaient simultanément ce pôle d'activité.

A ce jour, il apparaît qu'aucune pratique harmonisée du recrutement n'a encore été établie. De ce fait, les pratiques de recrutement demeurent diverses sur le pôle d'activité et, par ailleurs, ne font pas l'objet d'une procédure formelle. Les pratiques s'organisent autour d'un entretien de recrutement unique qui peut être assuré en fonction des disponibilités des

⁴⁴ Annexe 4 : tableau statistique : salariés en insertion ayant été en parcours en 2021

professionnels et non en fonction d'une organisation établie à partir des fonctions et attributions de chacun des professionnels. Ainsi, la plupart du temps, ce sont les cadres qui assurent seuls ou non la réalisation de ces entretiens. Il arrive également que l'entretien soit réalisé par : une CISP, par un encadrant technique et une CISP, par un ETI...

Il n'y a à ce jour pas d'enregistrement des candidatures permettant de connaître avec précision le niveau de la demande, le profil des demandeurs (genre, âge, projet professionnel...). Le renseignement administratif n'est réalisé qu'à partir des recrutements effectifs afin de produire un rapport d'activité.

2.4.3 Le recrutement des jeunes majeurs

Lors de mes entretiens menés auprès des ETI, il apparaît nettement une attente forte de ceux-ci de recrutement de candidats de plus de 25 ans. Les jeunes majeurs sont perçus comme « perturbateurs », « pas toujours mobilisés », « causeurs de conflits entre salariés », « difficiles à encadrer, car ils testent souvent l'autorité ». Les jeunes majeurs sont donc perçus négativement alors même que le projet déposé par IMAJ les cible fortement.

Lors de ces mêmes entretiens, il apparaît que les encadrants techniques jouent un rôle majeur et influant sur les recrutements. Ils n'hésitent pas à demander aux cadres de privilégier le recrutement de candidats plus âgés. Il apparaît également que l'argumentation des ETI concernant leurs positionnement et attentes repose sur la nécessité perçue d'une production qui constitue une priorité et par la difficulté à réguler des difficultés individuelles dans le cadre d'un encadrement d'équipe. Le positionnement des cadres apparaît tout aussi explicite. En effet, en toute logique la fonction d'ETI est centrale à la mise en œuvre de l'activité. En résumé et de manière lapidaire comme une cadre l'a exprimé, « pas d'ETI, pas d'activité ».

Le travail de l'ETI nécessite une forte compétence technique dans un secteur d'activité précis. De ce fait, la moindre absence ou une démission constitue une déstabilisation majeure de l'organisation pouvant aller jusqu'à un arrêt temporaire d'activité. Ainsi, les deux cadres en présence me confirment accéder bien souvent aux attentes des ETI de crainte qu'ils ne soient déstabilisés.

2.4.4 Le recrutement, un enjeu institutionnel, managérial et opérationnel

Sur le plan institutionnel, dans le cadre d'une absence de mode opératoire clair et formel, chaque acteur tend à chercher la meilleure adéquation en termes de fonctionnement et de sélection des candidats selon une stratégie d'acteur. L'ensemble de ces stratégies individuelles n'est pas référé aux contenus du projet institutionnel qui devrait davantage permettre une convergence des initiatives de manière institutionnalisée. Cette absence de procédure et de stratégie institutionnelles de recrutement autorise donc des choix à chacun des acteurs qui sont de nature à éloigner l'activité réelle vis à vis des objectifs fixés.

Par ailleurs, le recrutement d'un salarié en insertion est certes un acte d'intervention sociale mais demeure également un acte institutionnel et symbolique porté par un employeur. Il s'agit ainsi de distinguer la contribution au recrutement de la validation du recrutement. Il apparaît absolument nécessaire de clarifier et de formaliser une procédure qui tienne à la fois compte des nécessités juridiques en termes de délégations, des objectifs conventionnels mais également du besoin des ETI à progresser en compétences pour répondre aux besoins et difficultés spécifiques des salariés jeunes majeurs recrutés.

Cet enjeu sera d'autant plus fort qu'une nouvelle réforme se préfigure et laisse entrevoir un pilotage départemental renforcé de l'IAE par la performance. En d'autres termes, certaines subventions complémentaires seraient conditionnées à l'atteinte des objectifs. Il s'agit donc là d'anticiper en sécurisant et en harmonisant une pratique du recrutement.

La sécurisation de cette pratique est déterminante dans une perspective d'élaboration et de mise en œuvre d'un nouveau projet d'ACI qui puisse être dédié aux jeunes majeurs en cours de mesure ASE. Cela, entre autres éléments, nécessitera de constituer un préalable de nature à faciliter la mise en œuvre de ce projet.

De nombreux orienteurs ont trop peu été informés de cette réforme. De ce fait, ces acteurs orientent directement les candidats sans avoir réalisé directement la demande de pass IAE. Ce sont donc, pour une large part, les CISP qui constituent le dossier nécessaire à l'obtention de ce pass. Cela est perçu par elles comme une charge supplémentaire.

Les ETI priorisent la production alors même que cette priorité ne correspond pas à une nécessité première. Certes, la viabilité économique des ACI est fondamentale et se trouve désormais être de ma responsabilité. Toutefois, celle-ci est favorable depuis plusieurs années (compte de résultat en excédent depuis 3 ans). Il conviendra de trouver un équilibre entre nécessité économique de production et mission d'insertion socioprofessionnelle en permettant une perception ajustée entre moyen et mission.

Enfin, les jeunes majeurs sont de fait d'avantage déstabilisateurs de l'organisation par leurs absences plus récurrentes mais également par un mode relationnel qui mobilise des savoir-faire et des savoir-être qui doivent être consolidés pour les ETI. Le développement de leurs compétences est un enjeu central.

Il s'agira, en conclusion, de repositionner les ETI dans leurs fonctions, de clarifier une procédure de recrutement, de renforcer leur adhésion et compréhension des missions, de leur permettre un développement de leurs compétences en matière d'accompagnement social.

2.5 L'enjeu du support d'activité pour favoriser une mixité de genre

2.5.1 Un faible niveau de recrutement de femmes

Pour rappel, parmi les objectifs conventionnels formalisés dans le cadre du dialogue de gestion avec la DDETS et le Conseil Départemental, il est prévu de pouvoir recruter autant de femmes que d'hommes sur les postes de salariés en insertion. La fixation de cet objectif de parité sur l'ensemble des ACI val d'oisiens est antérieure à la mise en place du Service Public de l'Insertion et de l'Emploi (SPIE) sur le département⁴⁵ depuis septembre 2021. Cette réforme est venue renforcer la place de l'IAE en l'intégrant pleinement à une stratégie nationale et en l'inscrivant dans le champ d'une politique publique consolidée visant l'intérêt général. Dans ce cadre, l'égalité possible d'accès entre femmes et hommes aux SIAE a été affirmée. Trois grands principes sont organisateurs du service public :

- la continuité du service public
- l'égalité devant le service public
- l'adaptabilité ou la mutabilité

Sur le plan national, la Cour des Comptes, par son rapport rendu en janvier 2019 et intitulé « L'insertion des chômeurs par l'activité économique », nous précise : « Alors que les femmes représentent près de deux embauches en contrat aidé sur trois en 2016, les salariés en parcours d'insertion sont majoritairement des hommes, sauf dans les associations intermédiaires où les femmes représentent 57 % des bénéficiaires, du fait du poids important des services à la personne dans ce type de structures. Même si la majorité est âgée de 26 à 49 ans, les jeunes de moins de 26 ans représentent un quart des salariés des structures de l'insertion par l'activité économique »⁴⁶.

En 2016, au niveau national, les femmes représentaient 32% du public accueilli en ACI.

Au niveau départemental, le bilan 2021 de l'IAE produit par la DDETS indique que l'ensemble des SIAE ont pu recruter 47% de femmes. Toutefois, il n'existe pas de statistiques concernant spécifiquement les ACI qui recrutent structurellement moins de femmes que les autres SIAE.

2.5.2 Des données contrastées au sein du pôle IAE : l'exemple de la Ressourcerie

Concernant le pôle IAE de l'association IMAJ, la répartition des salariés en insertion est la suivante pour l'année 2021 :

⁴⁵ Le département du Val d'Oise fait partie des 31 territoires sélectionnés lors du premier appel à manifestation d'intérêt (AMI) d'avril 2021 pour mettre en place le SPIE. Début 2022, 79 territoires avaient déployé une stratégie de SPIE.

⁴⁶ COUR DES COMPTES (2019, janvier 15). L'insertion des chômeurs par l'activité économique. Rapport public thématique. Synthèse. Consulté le 11 mars 2022 sur <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/linsertion-des-chomeurs-par-lactivite-economique> -Page 22

ACI IMAJ	Pourcentage de femmes	Pourcentage d'hommes	Total
Ressourcerie	55%	45%	100%
Bâtiment 1	0%	100%	100%
Bâtiment 2	0%	100%	100%
Espaces verts 1	13%	87%	100 %
Espaces verts 2	0%	10%	100%
Manutention Logistique	11%	89%	100%

Les données présentées ci-avant indiquent clairement que l'objectif de recrutement à parité de genre n'a pu être atteint en 2021 sur le pôle IAE. 30% de femmes ont été en parcours sur l'année concernée sur le pôle d'activité puisqu'elles sont au nombre de 25 sur 84 salariés en insertion. Cet objectif n'a également pas été atteint en 2019 (25%) et en 2020 (31%). Toutefois, nous pouvons noter la variabilité des niveaux de recrutement par genre entre chaque ACI. C'est la Ressourcerie qui atteint le niveau le plus élevé de recrutement de salariées en insertion féminines.

2.5.3 Les enjeux de communication et de diversification des activités support de l'IAE

Afin d'analyser au mieux ces données, il convient de les contextualiser davantage. Dans cette démarche, il apparaît pertinent de prendre en compte le taux de recrutement après entretien d'embauche. Ainsi, premièrement, on constate que sur l'ensemble des ACI hors Ressourcerie, toutes les femmes s'étant présentées à l'entretien de recrutement ont été retenues sur un poste de salariée en insertion. Le taux de recrutement après entretien est donc de 100% entre 2019 et 2021. Durant ces entretiens, les femmes ayant postulé sur les ACI espaces verts, bâtiment second œuvre et manutention/logistique avaient pour les trois-quarts d'entre elles une première expérience dans le champ d'activité concerné. Ce constat est confirmé pour toutes les tranches d'âge.

Ceci n'est pas le cas en ce qui concerne les candidatures d'hommes. Sur les mêmes trois années de référence, on constate un taux de recrutement après entretien de 73% ; soit légèrement plus de 7 candidats sur dix recrutés. Ceci nous renseigne sur le fait que la non-atteinte de l'objectif de parité de genre n'est pas dépendante d'une sélection à partir de l'entretien de recrutement.

Il s'agit ainsi de considérer, en amont du positionnement par un prescripteur sur les ACI, l'enjeu d'une communication plus favorable à l'orientation de femmes sur des secteurs d'activités identifiés probablement comme étant masculin.

Par ailleurs, la diversification des activités support à l'insertion socioprofessionnelle au sein des ACI est également majeure. En effet, si l'ACI Ressourcerie arrive à atteindre une quasi-

parité de genre, il convient de préciser le type de postes proposés. La Ressourcerie est le seul ACI d'IMAJ, à ce jour, qui propose au sein de la même structure différents postes et activités d'insertion : agent de tri et de collecte, magasinier/logisticien et vendeur/caissier.

Cette diversification, conduisant à porter des activités probablement moins marquées par une identité de genre, se traduit de manière directe par une attractivité conforme à l'engagement conventionnel d'une égalité d'accès aux ACI d'IMAJ. Tout nouveau projet devrait à ce titre intégrer cet enjeu tout en considérant les possibilités de placement en emploi sur un territoire donné.

2.6 L'identification d'un territoire favorable à l'expérimentation d'un ACI dédié aux jeunes majeurs en cours de mesure ASE

2.6.1 L'enjeu d'une implantation territoriale

Les SIAE, donc les ACI, sont des dispositifs d'insertion pilotés par l'Etat via la DDETS dans une logique territoriale. Ainsi, on recensait, en 2016, en Ile de France un peu plus de 400 SIAE⁴⁷. Toutefois, le département du Val d'Oise apparaît significativement sous doté en étant nettement en dessous de la moyenne francilienne. Dans ce cadre, un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) a été lancé par la DDETS en 2019. La stratégie départementale étant alors de développer de nouveaux SIAE dans un contexte de fermeture de plusieurs d'entre eux durant les deux années précédentes. En effet, comme le précise le Groupement Régional des Acteurs Franciliens de l'Insertion par l'Economique (GRAFIE) : « l'IAE val d'oisienne est caractérisée par des structures de petites tailles »⁴⁸. Entre 2018 et 2021, 4 SIAE de petite taille ont arrêté leurs activités et 2 nouvelles SIAE ont été créées par des porteurs associatifs de plus grande taille. Enfin, il convient de noter que, sur les deux bassins d'emploi d'implantation des ACI d'IMAJ, le Haut Val d'Oise, est particulièrement découvert⁴⁹. Ce territoire porte pourtant plusieurs QPV, dispose d'un Contrat de Ville et se trouve excentré des centres urbains du département fortement porteurs d'emplois et de dispositifs d'aide. La DDETS, lors de la dernière CDIAE et lors de notre dernier dialogue de gestion, a confirmé son souhait de renforcer significativement l'offre d'IAE sur le Haut Val d'Oise.

2.6.2 Une forte demande d'accès à un atelier et chantier d'insertion sur le territoire du Haut Val d'Oise

Comme évoqué précédemment, le territoire du Haut Val d'Oise bénéficie uniquement de l'intervention de l'association IMAJ en tant que gestionnaire de SIAE. De ce fait, je peux affirmer que les SIAE sur le territoire du Haut Val d'Oise ont réceptionné Il faut, par ailleurs,

⁴⁷ Stratégie pour l'IAE en Ile-de-France 2018-2020, DIRECCTE IDF

⁴⁸ <https://www.grafie.org/95-val-d-oise>

⁴⁹ Annexe 3 : Carte des implantations des SIAE sur le Val d'Oise – VOIE95

considérer que les ACI basés sur le Haut Val d'Oise ont été créés en septembre 2018 à la suite de la fermeture d'activité de deux associations gestionnaires.

Considérant la création récente des deux ACI⁵⁰ implantés sur le Haut Val d'Oise, on peut noter une demande conséquente et en augmentation à mesure de l'identification de ceux-ci par les partenaires.

2.7 Une coordination ponctuelle avec les partenaires qui n'autorise pas une réelle sécurisation de parcours

2.7.1 Des orientations tardives vers les ACI et une absence de partenariat avec l'ASE

Comme évoqué précédemment, les principaux services orienteurs de jeunes majeurs vers les ACI sont les services de prévention spécialisée et les missions locales. Les ACI constituant le pôle IAE d'IMAJ étant implantés sur deux territoires distincts, je peux toutefois constater cette même régularité sur l'ensemble du pôle d'activité depuis plusieurs années.

Les jeunes majeurs concernés disposent d'un temps limité. Le CJM permet au maximum d'assurer un accompagnement et un accueil physique durant trois ans pour accéder à une autonomie avant la fin du contrat qui lie un jeune majeur à l'Aide Sociale à l'Enfance. La perspective d'un retour au domicile familial pour ceux qui disposent encore d'un accueil physique de la part de l'ASE est souvent difficilement viable du fait d'une rupture des liens liée à la mesure de placement.

Ce délai restreint pour accéder à une autonomie, notamment financière et résidentielle, doit être rapproché de la rapidité avec laquelle les jeunes majeurs sans emploi, sans formation et sans scolarité à l'âge de 18 ans sont orientés vers les ACI. Cela va sans dire, libre à eux de mettre en œuvre ou non cette proposition d'orientation.

L'âge moyen de recrutement des jeunes majeurs concernés est de 19 ans et 3 mois. Aucun d'entre eux n'a été en emploi à partir de ses 18 ans. Certains ont connu de courts parcours au sein de différentes structures d'insertion socioprofessionnelle (EDI, Ecole de la deuxième Chance (E2C) ...).

Il existe donc bien un enjeu de pouvoir accueillir les jeunes concernés le plus tôt possible considérant les deux années pouvant être couvertes par un Contrat Jeune Majeur.

Par ailleurs, considérant le public visé, il est notable de constater qu'aucune orientation vers les ACI n'a été réalisée par un service de l'ASE durant les 3 dernières années. Lorsqu'un jeune en cours de mesure ASE a été orienté par un autre service, aucun co-accompagnement entre

⁵⁰ Je n'ai pas intégré les données relatives au troisième ACI créé par IMAJ en septembre 2021 ayant comme support l'activité espaces verts. La création étant trop récente pour produire des statistiques pertinentes.

l'ACI et l'ASE n'a été mis en œuvre. Les CISP ont par ailleurs déjà constaté que, pour certains jeunes, l'accès à un CDDI était rapidement suivi par une fin de CJM.

Enfin, il est également important de constater que, dans le cadre de la démarche de communication du pôle IAE, les services de l'ASE n'ont jamais été sollicités ni rencontrés. Par ailleurs, j'ai pu constater que ces derniers n'étaient pas inclus dans la liste de destinataires des mails informant de la disponibilité de postes de salariés en insertion.

2.7.2 Absence d'instance partenariale autour des jeunes majeurs concernés

Dans le cadre de ma démarche diagnostique, j'ai eu l'opportunité de réaliser des entretiens avec trois responsables d'équipe enfance de l'ASE. Sans pouvoir absolument généraliser mon propos, ces rencontres ont pu confirmer l'absence de lien partenarial entre l'ASE et les SIAE du Val d'Oise.

Le décloisonnement entre politiques publiques apparaît un enjeu crucial pour construire des réponses concertées et plus efficaces en faveur des jeunes. Les jeunes majeurs en cours de mesure auprès de l'ASE sont concernés par de multiples politiques mobilisant nombreux acteurs qui ne disposent pas toujours d'instance de pilotage local ou, plus simplement, d'espace de rencontre régulière.

Dans la perspective de mettre en œuvre un ACI dédié aux jeunes majeurs en cours de mesure ASE, il conviendra de prendre la mesure de la nécessité de créer les conditions d'une connaissance mutuelle avant d'établir des modalités opérationnelles d'intervention partagée.

2.8 Elaboration d'une analyse SWOT⁵¹

Considérant l'ensemble des éléments qui constituent le diagnostic ci-avant, on peut affirmer la nécessité de repenser le modèle d'accompagnement dans le cadre d'un ACI, afin de l'adapter au mieux aux besoins particuliers des jeunes majeurs en cours de mesure ASE. Au préalable, je propose dans ce qui suit, un résumé de mon diagnostic permettant d'éclairer des perspectives de développement :

⁵¹ **Strengths** (Forces), **Weaknesses** (Faiblesses) **Opportunities** (Opportunités) **Threats** (Menaces)

Diagnostic interne	
Les forces	Les faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Des équipes impliquées et prêtes à renouveler leurs pratiques dans la mesure d'un soutien des cadres. - Des fonctions support existantes au Siège permettant un appui au développement : réponse aux AAP, recherche de financements, démarche évaluative... - Un CA soutenant fortement le développement de nouveaux projets en termes d'IAE et de développement durable. - Une expertise dans la gestion de SIAE et particulièrement d'ACI permettant notamment l'anticipation de certaines difficultés inhérentes à l'ouverture d'un nouvel ACI. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une difficulté importante à recruter et à maintenir en emploi des jeunes et notamment ceux en cours de mesure ASE. - Une procédure de recrutement et de renouvellement de contrat à mieux encadrer. - Un seuil d'activité sur le pôle IAE qui doit être atteint pour consolider les fonctions d'encadrement. - Un projet d'activité support qui reste à élaborer en cohérence avec les besoins du public en cours de mesure ASE. - L'absence d'un poste éducatif qui permettrait de mieux répondre à une part des besoins des jeunes majeurs. - Une absence de données quantitatives transmises par l'ASE concernant le public visé.
Diagnostic externe	
Les opportunités	Les menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Une augmentation considérable des fonds publics dédiés à l'IAE. - Plusieurs lieux d'implantation pour de nouveaux ACI déjà prospectés et trouvés. - Un déficit important de structures SIAE sur le département et notamment sur le Haut Val d'Oise. - Une forte demande de CDDI sur le territoire du Val d'Oise. - Une part des financements déjà sécurisé auprès de la DDETS. - De multiples sollicitations de la part de Communes et de la Communauté de Communes du Haut Val d'Oise dans une logique de développement économique. - Le soutien technique et financier du Conseil Départemental à la création de nouveaux ACI dans le cadre du PDI. - De nombreux liens existants avec des commanditaires de chantiers d'insertion (collectivités, associations, entreprises...). - Le soutien financier du Conseil Départemental pour toute expérimentation dans le cadre de la prévention spécialisée s'inscrivant pleinement dans les missions ASE. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une concurrence accrue sur certains projets relevant de l'IAE même si nombre de projets n'ont pas été validés en CDIAE. - Le faible niveau de marchés réservés adaptés aux SIAE sur le Département (note de bas de page) même si une conférence des financeurs de l'IAE est programmée en mars 2022 sur le Département. - Des contrats de prestation à trouver pour atteindre un équilibre économique. - Une connaissance trop restreinte de l'IAE par les services de l'ASE qui entre 2019 et 2021 n'ont orienté aucun jeune vers une SIAE. - Une absence d'instance partenariale favorisant la coordination entre les acteurs mobilisables pour sécuriser le parcours des jeunes majeurs.

3 Conduire le changement pour transformer le modèle d'un ACI afin de sécuriser le parcours d'insertion professionnelle des jeunes en cours de mesure ASE

L'ensemble des constats à l'interne et à l'externe présenté ci-avant m'a conduit à diagnostiquer la situation des ACI sur un plan organisationnel mais également en termes d'atteinte des objectifs conventionnels. Le public jeune majeur est très insuffisamment accueilli et accompagné alors que les candidatures sont nombreuses. Lorsque des jeunes majeurs sont recrutés, ceux-ci ont un parcours d'insertion socio-professionnelle au sein des ACI marqué par une durée courte et par une sortie rarement dynamique. Ce parcours apparaît alors comme étant une répétition de rupture alors même que les jeunes concernés sont confrontés à des facteurs de vulnérabilité importants.

J'ai également identifié un public jeune ayant des besoins encore plus spécifiques. En effet, les jeunes majeurs en cours de mesure auprès de l'ASE sont confrontés à une nécessité d'accès à une autonomie en un temps beaucoup plus court que le public jeunes majeurs global. La sécurisation de leur parcours considérant leurs besoins est un enjeu majeur de politique publique.

J'ai ainsi problématisé la situation au regard d'un déficit d'adaptation du dispositif ACI concernant l'accueil et l'accompagnement des jeunes majeurs en cours de mesure auprès de l'Aide Sociale à l'Enfance. Ce public apparaît spécifique notamment par un besoin accru d'accompagnement éducatif qui, à ce jour, n'est pas assuré par les équipes des ACI.

J'ai pu, à l'issue de ma démarche diagnostique, proposer un plan d'action au directeur général, dans un premier temps, et au Conseil d'Administration, dans un second temps, afin de pouvoir engager, avec la validation et l'appui préalables de chacun, la mise en œuvre de celui-ci.

Mon plan d'action s'articulera autour de trois axes :

Tout d'abord, il s'agira d'envisager les préalables à l'engagement d'une démarche d'expérimentation visant la transformation du modèle d'accompagnement d'un ACI. Ces préalables internes nécessiteront une plus forte formalisation du processus de recrutement, l'engagement d'une démarche de plus forte professionnalisation des ETI dans le cadre de la GPEC existante ainsi que la mise en place de procédures visant à prévenir les abandons et parcours courts pour les jeunes majeurs.

Dans un second temps, je présenterai ma démarche visant à créer un nouvel ACI dédié aux jeunes majeurs en cours de mesure ASE en transformant le modèle d'accompagnement à ce jour mis en œuvre au sein du pôle IAE.

Enfin, je proposerai d'intégrer ce nouvel ACI dans son environnement et dans une logique de coordination avec les partenaires du territoire permettant une meilleure prise en compte de l'ensemble des besoins des jeunes concernés.

3.1 Un préalable : l'engagement d'une démarche d'amélioration de la qualité sur l'ensemble du pôle

3.1.1 La définition de priorités d'intervention

Afin de mettre en œuvre un nouveau projet d'ACI dédié à l'insertion socio-professionnelle des jeunes majeurs, je me dois de considérer les freins existants. A partir de mon diagnostic présenté ci-avant, j'ai pu identifier les freins suivants impliquant la mise en œuvre d'actions correctrices dans le cadre d'un plan d'amélioration de la qualité. J'ai donc proposé aux cadres du pôle IAE la définition de priorités qui ont pu faire l'unanimité auprès d'eux. J'ai ensuite présenté ce plan au directeur général pour validation préalable à l'engagement des actions présentées ci-dessous :

- Sur le plan organisationnel : on note l'absence de procédure formelle concernant les recrutements des salariés en insertion en non-conformité avec le Document Unique de Délégation et les fiches de poste.
- Sur le plan du pilotage de l'activité : on note une absence de démarche formelle de prévention des absences et des abandons des jeunes majeurs fortement concernés par ces problématiques.
- Sur le plan des Ressources Humaines : le pôle IAE n'est pas pleinement intégré à la GPEC mise en œuvre au sein de l'association conduisant à des écarts entre compétences réelles des ETI et compétences attendues.

3.1.2 La clarification et la formalisation du processus de recrutement

Comme j'ai pu le préciser dans mon diagnostic, le recrutement des salariés en insertion est une étape cruciale concernant le parcours des salariés en insertion mais également s'agissant du pilotage stratégique du pôle visant notamment l'atteinte des objectifs conventionnels en termes de public recruté (âge, genre et mode de sortie de parcours). Il convient de définir et de stabiliser conformément aux délégations et fiches de poste de chaque professionnel une procédure permettant la sécurisation de cette étape. Cette action correctrice est à court terme et peut être réalisée à échéance de deux mois. Par ailleurs, j'opte pour un management directif pour assurer cette action. En effet, il s'agit ici d'assurer une conformité entre délégations formelles et fonctionnement réel. L'enjeu est donc davantage d'informer et d'expliquer que de négocier et de co-élaborer.

- Première réunion de travail avec les cadres du pôle IAE : Dans ce cadre, ayant comme appui le Document Unique de Délégation⁵² (DUD), j'organiserai une réunion de travail permettant de partager avec les cadres concernés les enjeux de la sécurisation du recrutement. Cette réunion permettra de clarifier auprès de chacun que le recrutement comporte bien deux étapes distinctes : la sélection des candidatures et l'entretien de recrutement, d'une part, la validation et la contractualisation du recrutement, d'autre part. Cette réunion permettra d'établir une procédure de recrutement conforme aux délégations de chacun. Il est à noter que je dispose par délégation de pouvoir de signer des CDDI au nom de l'association employeuse. Enfin, dans le cadre de cette réunion, j'aborderai la question de la participation des ETI lors des entretiens de recrutement.
- Seconde réunion de travail avec l'ensemble des professionnels du pôle d'activité : Cette réunion permettra l'information à partir d'un document établi formellement. L'enjeu est de permettre à chacun de prendre connaissance de la procédure concernant l'entretien de recrutement.
- Présentation au directeur général de la procédure de recrutement des salariés en insertion.
- Envoi par mail de celle-ci à chacun dans le cadre d'une note de service.

Dans le cadre de cette nouvelle procédure :

- l'assistante Ressources Humaines réceptionne toutes les candidatures et les transmet au cadre concerné,
- les cadres sélectionnent les candidatures en connaissance des objectifs conventionnels,
- les entretiens de recrutement sont assurés systématiquement en binôme : un cadre et un ETI,
- et le directeur général adjoint, dont j'assure la fonction, valide ou non le recrutement.

Par ailleurs, j'organiserai un suivi des candidatures et des réponses qui y sont faites à partir d'un tableau de bord. Celui-ci sera renseigné par un professionnel unique, l'assistante Ressources Humaines affectée au service administratif et financier. Ce tableau de bord permettra trimestriellement de connaître le nombre de candidatures, la répartition par tranches d'âge, par genre et les réponses qui y sont apportées à celles-ci. Ce document qui sera accessible aux cadres du pôle IAE permettra ainsi, à échéances trimestrielles, dans le cadre d'une réunion dédiée, de connaître l'état des demandes et ainsi de piloter de manière plus

⁵² Le document unique de délégation précise par écrit les compétences et missions confiées par délégation au professionnel chargé de la direction d'un établissement ou service.

réactive et éclairée l'activité en réactualisant les priorités de recrutement sur le pôle d'activité si nécessaire.

3.1.3 Un meilleur suivi de l'absentéisme et des abandons dans une démarche de prévention

L'absentéisme et les abandons ont la particularité de mobiliser les équipes tant sur le plan de l'intervention sociale que sur le plan contractuel, voire disciplinaire. Les deux plans ne sont aucunement en opposition ; au contraire, ils sont complémentaires. L'engagement contractuel du salarié en insertion constitue l'un des socles du parcours d'insertion socioprofessionnelle visant notamment l'adaptation à un milieu professionnel et l'intégration des droits et obligations en tant que salarié.

L'action d'amélioration visée devra permettre une plus forte réactivité face aux premiers signes de démobilitation et d'absences répétées. L'enjeu est d'engager le plus rapidement possible un dialogue avec le salarié en insertion afin d'identifier avec lui les freins à un maintien en l'emploi et lever ceux-ci dans le cadre d'une intervention pouvant mobiliser des partenaires.

Cette démarche de prévention, mobilisant différents professionnels, se doit d'être organisée formellement et doit intégrer l'ensemble des professionnels à partir de leurs fonctions respectives. Cette démarche sera mise en œuvre immédiatement après la formalisation d'une procédure de recrutement.

Ainsi, la première étape sera l'élaboration de cette procédure. J'organiserai donc une première réunion de travail avec l'ensemble des professionnels du pôle IAE. Pour engager cette réunion, je présenterai par mail deux semaines avant celle-ci les données recueillies concernant les abandons, les parcours courts et l'absentéisme des jeunes majeurs afin que chacun dispose des informations nécessaires à la problématisation de la situation. Il s'agira d'engager un travail collaboratif permettant la meilleure adhésion de chacun à une organisation intégrant l'ensemble des contraintes et nécessités identifiées. A l'issue de cette réunion, j'établirai une première version de la procédure.

La deuxième étape sera l'organisation d'une réunion avec les cadres du pôle IAE permettant de préciser et de fixer cette procédure qui devra être comprise par chaque professionnel. Je m'attacherai à mobiliser particulièrement les cadres car ce sont eux qui auront à assurer la bonne mise en œuvre de celle-ci au bénéfice des salariés en insertion.

Enfin, après avoir finaliser la procédure, je présenterai celle-ci en réunion à l'ensemble des professionnels en la transmettant par mail par l'intermédiaire d'une note de service.

Cette procédure fera l'objet d'une évaluation à 3 mois puis à 6 mois permettant de m'assurer de :

- sa bonne mise en œuvre,
- son effet sur le repérage réactif des signes de désengagement,
- son effet sur le nombre d'abandons et le niveau de l'absentéisme.

Le cas échéant, il s'agira de réactualiser la procédure à l'aune d'un premier puis d'un second retour d'expérience.⁵³

3.1.4 Le renforcement des compétences des ETI dans l'accompagnement des jeunes majeurs

En effet, l'association IMAJ a engagé une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences en septembre 2019. Dans ce cadre qui mobilise particulièrement le plan de formation, aucune demande de formation n'a été faite par les ETI. Comme nous l'avons vu précédemment, aucun ETI ne dispose de la qualification professionnelle d'ETAIE (Encadrant Technique d'Activités d'Insertion par l'Economique). Dans une démarche d'adaptation au poste, il convient de proposer aux ETI d'accéder à des formations venant renforcer leurs compétences en matière d'accompagnement de public en difficulté et notamment en ce qui concerne les jeunes majeurs. Bien que ma démarche visera l'ensemble des professionnels du pôle pour les engager dans un parcours de formation continue, je centrerai mon propos dans ce qui suit sur la situation particulière des ETI.

Ainsi, la perspective est que le pôle IAE soit davantage intégré dans la GPEC de l'association. Pour cela, considérant l'absence de demande de formation individuelle et collective des ETI, il convient de mener une démarche incitative à leur égard tout en prenant en considération leurs attentes.

A) La mobilisation du plan de formation

La première étape sera de réaliser un état des lieux préalable à la définition d'une stratégie.

L'état des lieux nécessitera de disposer d'une bonne vision des compétences acquises par les ETI et d'une vision des compétences à acquérir pour mieux mesurer l'écart. Je recueillerai ainsi en premier lieu les fiches de postes des ETI, le référentiel de compétences ETAIE, les compte-rendu d'entretiens d'évaluation et également ceux des entretiens professionnels. J'organiserai une réunion de travail avec les cadres afin de recueillir leur évaluation du besoin de formation des ETI.

Il s'agira de prendre acte de la stratégie associative de développement du pôle IAE. L'association souhaite en effet développer de nouveaux ACI dédiés aux jeunes majeurs. Comme nous l'avons vu précédemment, ce public est très mobilisateur sur le plan relationnel dans des modalités d'opposition, de défiance à l'égard de l'autorité et dans la régulation de

⁵³ Annexe 5 : Procédure de prévention des abandons des salariés en insertion.

conflits entre salariés. Il s'agira donc d'anticiper les besoins en termes de compétences qui auront à être mobilisées dans le cadre des projets en cours d'élaboration.

Je proposerai alors au directeur général de dédier une part du plan de formation annuel à la montée en compétences des ETI. A partir de sa validation, j'organiserai une réunion avec les cadres et les ETI afin de leur présenter l'opportunité et la pertinence de participer à des formations individuelles et/ou collectives leur permettant accroître leurs savoirs, leurs savoir-faire et leur savoir-être dans l'accompagnement des jeunes majeurs. En coordination avec les cadres, j'aurai une communication incitative qui ne soit pas perçue comme étant une remise en cause de leurs compétences. Il s'agira d'insister sur la nécessité et le sens de bénéficier d'une formation professionnelle continue en mettant l'accent sur la valeur et la complexité de leur travail auprès de jeunes majeurs.

Je demanderai ensuite aux cadres du pôle IAE d'identifier des formations pertinentes au regard des compétences nécessitant d'être développées. Pour cela, ils seront appuyés par l'assistante RH. La démarche conduira alors les cadres à proposer une ou des formations aux ETI en s'assurant de la soutenabilité des absences pour formation envisagées sur l'année N+1 en termes d'impact sur la continuité d'activité. Les possibilités de départ en formation sont effectives grâce à la consolidation antérieure du pôle IAE qui permet des relais sur la fonction d'ETI.

Par ailleurs, j'aurai une attention particulière en ce qui concerne les formations portant sur la communication non-violente, la régulation des conflits et l'animation d'une équipe de travail dans le cadre de l'IAE.

Enfin, après que les ETI se soient positionnés, je recueillerai toutes les demandes par l'intermédiaire des cadres en ayant recueilli l'avis de ces derniers sur les demandes. Je transmettrai l'ensemble des éléments au directeur général pour une présentation en CSE.

B) La mise en place d'un Groupe d'Analyse des pratiques

En plus des réunions d'équipe, je mettrai en place une séance mensuelle de Groupe d'Analyse des Pratiques (GAP). Le GAP est un espace d'accompagnement et de soutien des professionnels à partir de situations complexes rencontrées dans le cadre du travail. Ces séances auront pour objectifs de permettre aux ETI et aux CISP :

- de mieux prendre en compte la complexité de leur travail relationnel,
- d'explicitier leurs pratiques d'accompagnement,
- d'élaborer des hypothèses et de rechercher de nouvelles pistes et stratégies d'accompagnement,
- de favoriser le travail collaboratif entre les ETI, entre les CISP et entre ETI et CISP,

- de favoriser un meilleur positionnement professionnel,
- de prendre davantage de recul concernant les accompagnements les plus complexes qui peuvent générer des situations émotionnelles fortes.

Le travail engagé dans le cadre d'un groupe d'analyse des pratiques est professionnalisant et poursuit, par ailleurs, un objectif d'amélioration de la qualité du service rendu aux bénéficiaires. Le GAP sera animé par un professionnel extérieur, non salarié de l'association, afin de permettre une distanciation quant aux enjeux institutionnels. Par ailleurs, les cadres ne participeront pas à ces séances afin de faciliter l'expression des difficultés auxquelles sont confrontés les ETI et les CISP.

Le pôle IAE dispose d'ores et déjà d'une possibilité de financement d'un GAP par le moyen de l'affectation d'une partie de l'excédent de l'année N-1. Bien que cette affectation soit dans le champ de mes attributions, cette perspective a déjà fait l'objet d'un échange avec le directeur général pour me permettre de confirmer ma stratégie.

Dans un premier temps, j'ai pu consulter les cadres afin de leur proposer le principe de mettre en œuvre un GAP. Cette perspective a pu faire l'unanimité. J'ai ensuite recherché un intervenant notamment via un réseau professionnel. Accompagné des cadres du pôle IAE, j'ai pu recevoir pour une première rencontre l'intervenante retenue. Cette rencontre de présentation et de définition des modalités et objectifs d'intervention m'a ensuite permis de missionner les cadres pour informer l'ensemble des professionnels concernés. Il s'agissait ici de leur transmettre toutes les informations nécessaires afin de s'engager de la manière la plus éclairée dans cette démarche. Par ailleurs, les cadres leur ont demandé de réfléchir à leurs attentes concernant le GAP. Ce travail préparatoire a permis aux professionnels d'engager une réflexion préalable facilitant la mise en place d'une dynamique liée à ce nouveau temps institutionnel.

3.2 Création d'un ACI dédié aux jeunes majeurs en cours de mesure ASE

Si l'ensemble des actions correctrices présentées ci-avant trouvent sens dans une démarche d'amélioration de la qualité des ACI existants, ces actions n'en demeurent pas moins associées à une démarche spécifique de création d'un nouvel ACI dédié aux jeunes majeurs en cours de mesure ASE. Il s'agissait de créer les conditions internes les plus favorables à une démarche d'élaboration d'un nouveau projet en m'assurant d'une base organisationnelle adéquate et d'une dynamique au sein du pôle IAE favorable au développement. Dans le cadre de mes fonctions de directeur général adjoint, j'envisage de renforcer la cohésion et la collaboration au sein du pôle. Par ailleurs, le projet que je présenterai ci-après nécessite la contribution de nombreux professionnels qui seront ou non directement impliqués dans la réalisation de celui-ci. Elaborer et mettre en œuvre un projet ne se fait pas seul. Cela implique la mobilisation des compétences d'une pluralité d'acteurs disposés à contribuer aux différentes

étapes d'élaboration et de mise en œuvre de modalités d'accompagnement les plus favorables pour le public concerné.

3.2.1 Objectifs du projet

La création de ce nouvel ACI vise donc à mieux répondre aux besoins éducatifs et d'insertion socioprofessionnelle des jeunes majeurs en cours de mesure auprès de l'ASE. Il s'agira de compléter l'offre d'accompagnement socioprofessionnel par une offre d'écoute et de soutien éducatif en articulant ensemble celles-ci.

Les objectifs du volet socioprofessionnel demeurent inchangés. Ils sont globalement les suivants :

- Mise en situation de travail :
 - Acquérir des gestes et postures professionnels
 - Acquérir ponctualité et rigueur au travail
 - Comprendre et savoir respecter des consignes de sécurité
 - Savoir collaborer dans une équipe de travail
 - Savoir exprimer une difficulté de manière adaptée à un milieu professionnel
 - Comprendre les droits et obligations dans le cadre d'un contrat de travail
- Accompagnement social :
 - Définir un projet professionnel
 - Accéder en fin de parcours à une formation ou un emploi (sortie dynamique)
 - Savoir gérer un budget personnel de manière autonome
 - Accéder à l'ensemble des droits sociaux accessibles
 - Développer sa mobilité
 - Accéder à une stabilité résidentielle
 - Savoir réaliser une démarche administrative de manière autonome

Ces objectifs d'intervention seront complétés par des objectifs complémentaires précisés ci-après concernant la fonction de référent de parcours.

3.2.2 Conduite de projet et management

Dans le cadre du projet de création de ce nouvel ACI, j'opterai pour un management participatif. Cette modalité managériale consiste à faire participer l'ensemble des professionnels au processus de décision et à la résolution de problèmes survenant au cours du processus d'élaboration du projet. Cela revient à consulter et à responsabiliser les salariés tout en encourageant le débat et la discussion conduisant à prendre une décision commune. Cette méthode est avant tout centrée sur la communication, le dialogue et la délégation. Le management participatif m'apparaît appropriée dans une démarche d'innovation car il permet d'explorer des pistes auxquelles les cadres seuls n'auraient pas forcément pensé.

Je chercherai à mobiliser les compétences autour du sens social du projet et de sa viabilité économique. Je me positionnerai en tant que chef de projet. Considérant la validation préalable du directeur général et du Conseil d'Administration actant ma mission d'élaboration et de mise en œuvre de ce projet, j'organiserai et je conduirai les différentes phases de celui-ci en assumant le management. Je rédigerai le cahier des charges du groupe projet et j'assurerai :

- le choix de méthodologie,
- l'élaboration et le suivi de la démarche,
- la communication et la promotion du projet auprès des financeurs,
- la définition d'un cadre d'évaluation de l'atteinte des objectifs poursuivis,
- la présentation auprès de l'instance de Gouvernance.

Par ailleurs, j'ai retenu une méthodologie dite de « cycle en V ». Celle-ci me paraît tout à fait appropriée à l'élaboration du projet visé. Cette méthodologie intègre toutes les étapes du cycle de vie d'un projet : conception, validation et réalisation. La particularité de ce modèle issu du « waterfall model » ou du modèle de gestion en cascade repose sur des étapes séquentielles et linéaires. J'intégrerai ainsi une phase de validation auprès du Conseil d'administration et du directeur général pour chaque phase de développement.

3.2.3 Elaboration du projet

A) Le groupe projet

Afin d'assurer la phase d'élaboration, je monterai un groupe projet qui se réunira selon une planification précise. Dans un premier temps, je lancerai donc un appel à participation dans le cadre d'une réunion institutionnelle concernant l'ensemble des salariés de l'association. Il faut par ailleurs considérer que certains professionnels seront, considérant leurs fonctions et leur poste, des participants de fait à cette phase.

Les professionnels concernés seront les suivants :

- l'adjointe de direction du service administratif et financier,
- l'adjointe de direction du pôle IAE,
- le chef de service technique,
- les deux chargées de mission,
- 1 ETI
- 1 CISP
- 4 participants recrutés à partir de l'appel à participation.

B) Comment mieux accompagner les jeunes majeurs en cours de mesure ASE dans le cadre d'un nouvel ACI ?

Cette question résume le point de départ de la réflexion devant être engagée par le groupe projet. Certes, de nombreuses tâches seront à réaliser. Toutefois, le groupe projet aura premièrement à se réunir autour d'une problématique à résoudre. Au regard des constats et de mon diagnostic présentés précédemment, le groupe projet se réunira durant 4 séances afin de pouvoir répondre à une déclinaison de 3 questions complémentaires. La dernière séance sera dédiée à la synthèse des travaux et à la préfiguration de la phase suivante. J'animerai ces temps de réflexion à partir de mon diagnostic et une chargée de mission assurera la prise de notes.

Considérant le projet d'assurer un soutien consolidé aux jeunes majeurs en cours de mesure ASE, les questions devant être abordées sont les suivantes :

- Quel pourrait être le support d'activité le plus attractif pour les jeunes majeurs concernés favorisant par ailleurs le recrutement de jeunes majeurs femmes et hommes ?
- Comment garantir un meilleur soutien personnel des jeunes en cours de mesure ASE dans une logique de sécurisation de parcours ?
- Comment mieux coordonner l'accompagnement au sein des ACI avec l'intervention des autres partenaires du territoire concernant les jeunes majeurs concernés ?

C) Perspectives de transformation du modèle d'accompagnement

A la suite de ces 4 premières réunions, le groupe projet, prenant acte des possibilités ouvertes sur les territoires identifiés et retenus, a envisagé les réponses suivantes :

- Concernant le support d'activité : Nous savons que celui-ci est déterminant en amont des candidatures. En effet, les secteurs d'activité peuvent être identifiés comme étant plus ou moins valorisés, motivants, genrés... C'est la première fois, dans le cadre du développement du pôle IAE, que le support d'activité est envisagé en amont d'une création d'ACI en fonction de la perception qu'ont les jeunes de celui-ci. Le support d'activité doit permettre une attractivité auprès des jeunes femmes et des jeunes hommes sans distinction. L'expérience de la Ressourcerie nous enseigne que le recrutement de femmes à parité avec les hommes est possible au sein d'ACI. L'association IMAJ est sollicitée par plusieurs Communes et Intercommunalités afin de proposer un ACI sur leur territoire. En cohérence avec la perspective stratégique d'implanter de nouvelles SIAE sur le Haut Val d'Oise affirmée par la Préfecture, c'est un projet de ferme pédagogique d'insertion qui est apparue le plus pertinent comme support d'activité en direction du public jeunes majeurs concernés. Ce support d'activité a fait l'objet d'une validation de ma part, de celle du directeur général et du Conseil d'Administration en juin 2022.

- Concernant une meilleure sécurisation de parcours : Au regard des constats réalisés et présentés au groupe projet en ce qui concerne les besoins des jeunes majeurs concernés, le groupe projet a pris en considération que les modalités d'accompagnement au sein des ACI, tout en demeurant pertinentes, répondaient insuffisamment au besoin de soutien éducatif et psycho-affectif des jeunes. Il s'agirait ainsi de transformer le modèle d'accompagnement de ce nouvel ACI en y intégrant une réponse de nature éducative dans une perspective de suivi global de parcours. La décision a été prise de compléter l'offre d'accompagnement en expérimentant la création d'un nouveau poste de référent de parcours afin de mieux sécuriser celui-ci. En effet, cette perspective permettrait aux ETI et aux CISP de se recentrer sur leurs missions respectives en proposant aux jeunes majeurs concernés un espace relationnel complémentaire leur permettant d'aborder des questions et problématiques débordant le cadre socio-professionnel mais impactant celui-ci. En septembre 2022, j'ai pu présenter cette perspective sous la forme d'une expérimentation au Conseil d'Administration à partir d'un projet de fiche de poste. Celle-ci a fait l'objet d'une validation me permettant une consultation auprès du CSE. En conclusion, il ne s'agit pas d'une simple création de poste mais bien d'une transformation du modèle d'accompagnement dans le cadre d'un nouveau projet devenant éducatif et socio-professionnel.

- Concernant la coordination avec les partenaires impliqués dans l'accompagnement des jeunes majeurs en cours de mesure ASE : Il a pu être établi que le référent de parcours sera le professionnel en charge de cette coordination. Il a été établi que la coordination avec l'ensemble des partenaires constituait un enjeu majeur de la sécurisation de parcours des jeunes à toutes les étapes : communication externe préalable au recrutement, phase de recrutement, accueil, actions de soutien co-construites avec les partenaires prenant en compte l'ensemble des besoins des jeunes, modalités de sortie des ACI. Une coordination renforcée avec les partenaires aura à être mise en œuvre dans un cadre adapté. J'y reviendrai plus tard dans mon écrit.

D) Le cahier des charges du groupe projet

Il s'agira ensuite d'établir le cahier des charges du groupe projet. Celui-ci est un support fondamental. Il permet de fixer à l'écrit les modalités de travail ainsi que l'ensemble des tâches ayant à être accomplies en donnant visibilité à chaque participant de sa propre modalité d'implication ainsi que celle des autres.

Celui-ci prévoira notamment 4 étapes importantes :

- la définition des tâches à accomplir,
- l'affectation des tâches,
- la définition des livrables à réaliser,

- la planification de l'ensemble des tâches et la définition des modalités de compte-rendu.

L'ensemble des tâches étant établi, celles-ci se décomposeront comme suit :

- Recherche de structures ressources concernant les fermes pédagogiques d'insertion,
- Recherche sur les réglementations en vigueur,
- Visites de différents sites de fermes pédagogiques d'insertion,
- Recherche sur les Appels A Projet (AAP), Appels à Manifestation d'Intérêt (AMI), possibilités de financements publics et privés en adéquation avec le projet,
- Définition et rédaction du projet éducatif et socioprofessionnel,
- Communication avec les financeurs,
- Recherche de partenaires locaux,
- Budgétisation,
- Présentation au Conseil d'Administration,

A la suite de la définition des tâches à accomplir, il me faudra affecter chacune de celles-ci à des professionnels au sein du groupe projet. Je présente en Annexe 5⁵⁴ cette affectation. En dehors de la présentation auprès du CA, toutes les tâches seront réalisées collégalement afin de favoriser l'échange et la co-construction.

Les livrables⁵⁵ à réaliser viendront ponctuer chaque étape de l'élaboration du projet. Chaque livrable aura un rédacteur identifié permettant de rendre compte des travaux réalisés. Ils me seront transmis ainsi qu'au directeur général.

Enfin, l'ensemble de ces travaux sera planifié dans le temps dans une articulation logique intégrant des étapes de compte-rendu. Je présente en Annexe 6⁵⁶ une planification permettant de visualiser les modalités d'avancée prévisionnelle de l'élaboration du projet.

3.2.4 La mise en œuvre du projet

Après avoir présenté le projet de création d'une ferme pédagogique d'insertion dédiée aux jeunes majeurs en cours de mesure ASE au Conseil d'Administration et avoir obtenu une validation de sa part, j'engagerai alors une étape de mise en œuvre en plusieurs phases.

A) La consultation du CDIAE et le conventionnement de la DDETS

En effet, cette étape est fondamentale car il s'agit de présenter le projet d'ACI aux membres dudit conseil. Le CDIAE émet alors un avis considérant la pertinence du projet, sa viabilité économique et son adéquation aux besoins du territoire d'implantation. Ce conventionnement

⁵⁴ Annexe 6 : Tableau d'affectation des tâches à accomplir

⁵⁵ Annexe 7 : Frise des livrables

⁵⁶ Annexe 8 : Planification et suivi

est indispensable à l'activité de toute SIAE. Celui-ci permet, dans le cadre d'un ACI, de percevoir une subvention de la DDETS appelé « aide au poste ». Il s'agit d'une subvention couvrant l'ensemble des charges de personnel concernant les salariés en insertion. Par ailleurs, ce conventionnement est également indispensable pour prétendre à d'autres financements complémentaires. A titre d'exemple, le Conseil Départemental du Val d'Oise finance des investissements pour toute nouvelle création d'ACI dans le cadre du PDI.

Après avis du CDIAE, la DDETS conventionne ou non le projet de SIAE présenté. Cette étape étant déjà validée, après une présentation que j'ai pu réaliser, IMAJ a obtenu le conventionnement sollicité pour la création de 12 postes de salariés en insertion et de 2 encadrants techniques.

B) Recherche de financements complémentaires

De fait, l'équilibre budgétaire dans le cadre du modèle économique des ACI repose sur l'obtention de subventions publiques mais également de produits à percevoir en lien à la vente de prestations à réaliser. Il est courant que la première année d'activité d'un ACI soit déficitaire considérant le temps nécessaire pour trouver l'ensemble des contrats de prestations permettant un équilibre économique. Afin de soutenir la création de nouveaux ACI en sécurisant économiquement ceux-ci, différentes subventions sont existantes. Celles-ci peuvent soutenir de l'exploitation et/ou de l'investissement.

En coordination avec les deux chargées de mission, j'ai pu déposer et présenter plusieurs demandes de financements complémentaires auprès du Conseil Départemental, de la DDETS, de la CCHVO dans le cadre du Contrat de Ville...

C) Mise à disposition d'un site : Conventionnement avec la Mairie de Beaumont-sur-Oise

Dans le cadre de mes actuelles fonctions mais également dans le cadre de mes fonctions antérieures⁵⁷, j'étais missionné par le directeur général pour prospecter auprès des collectivités publiques partenaires les possibilités de création de nouveaux ACI. Cette prospection intégrait la recherche de lieux disponibles pour y implanter une activité. Ainsi, la municipalité de Beaumont-sur-Oise a signifié à IMAJ son intérêt pour l'implantation d'une ferme pédagogique sur un patrimoine de 3 hectares en centre-ville. Assurant la communication auprès des élus locaux dans le cadre de ce projet, j'ai eu l'occasion de présenter celui-ci à la municipalité concernée. Il s'agissait de trouver un site disponible sur la Communauté de Communes du Haut Val-D'oise (CCHVO) suffisamment étendu pour y implanter une activité de ferme sans nuisance de voisinage et accessible aux publics et salariés.

⁵⁷ Avant d'accéder au poste de directeur général adjoint, j'ai occupé pendant plus de 10 ans au sein de la même association le poste d'adjoint de direction sur le pôle prévention spécialisée.

Ce site étant identifié, il reste à conventionner avec la Municipalité la mise à disposition du site. Cette étape est en cours.

D) Aménagement du site

Toujours dans une phase préparatoire à l'ouverture de l'activité, le site nécessite d'être aménagé. Dans ce cadre, j'ai pu piloter une démarche d'évaluation et de budgétisation de cet aménagement en considérant que le site nous était accessible autant que de besoin. Les aménagements concernés sont : la réalisation des abris pour animaux, la pose de clôtures, la réhabilitation de 500m² de locaux et la réalisation de cheminements sur l'ensemble du site.

IMAJ, disposant de 2 ACI bâtiment second œuvre et de 2 ACI Espaces verts, je me suis logiquement appuyé sur l'expertise des encadrants techniques d'insertion afin de construire un plan d'aménagement. Dans ce cadre, j'ai organisé une première réunion avec les 4 ETI concernés afin de présenter la démarche d'aménagement. J'ai ensuite mis en place une démarche organisée comme suit, sur la base d'un plan prévisionnel d'implantation réalisé en lien avec la Directrice des Services Techniques de la Commune, responsable du site :

Professionnels concernés	Tâches à réaliser	Livrables
2 ETI espaces verts	<ul style="list-style-type: none"> - Prise de mesures pour cheminements, parcelle de potager pédagogique, enclos et abris, - Evaluation du coût en main d'œuvre et fournitures, - Evaluation de la faisabilité des travaux par l'ACI espaces verts, - Etablissement de devis avec calendrier de mise en œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Note technique recensant l'ensemble des travaux à réaliser - Devis spécifique pour chaque tranche de travaux.
2 ETI Bâtiment second œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Prise de mesures sur les deux locaux identifiés, - Evaluation des travaux de mise en conformité pour l'accueil des salariés sur le local 1 et pour l'accueil de public sur le local 2, - Evaluation des travaux d'aménagement pour 4 bureaux, 2 vestiaires, 2 toilettes, - Etablissement de devis avec calendrier prévisionnel de mise en œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Note technique recensant l'ensemble des travaux à réaliser - devis spécifiques pour chaque tranche de travaux.

E) ERP et commission de sécurité

Dans le cadre de l'activité de ferme pédagogique d'insertion, il s'agira d'accueillir du public en individuel et des groupes d'enfants et d'adultes en extérieur et intérieur sur un local dédié. A ce titre, la ferme pédagogique est un Etablissement Recevant du Public (ERP). Les ERP sont donc des bâtiments, locaux et enceintes dans lesquels des personnes extérieures sont admises. Il convient d'établir la catégorie et le type d'ERP correspondants afin de déterminer les contraintes réglementaires afférentes liées au Code de la construction et de l'habitation.

Imaj est actuellement engagé dans la réactualisation de son Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP) avec le soutien technique d'une consultante extérieure. J'ai ainsi missionné l'assistante logistique pour réaliser avec le soutien de la consultante la détermination de la catégorie et du type d'ERP correspondants au site d'implantation et à l'activité de la ferme pédagogique ainsi que de l'ensemble des règles de sécurité à respecter.

Enfin, préalablement à l'ouverture du site, tant pour accueillir les salariés que le public, en collaboration avec la Municipalité, il conviendra de réunir une commission de sécurité.

F) Recrutement des salariés permanents

Deux mois avant l'accessibilité du site confirmée par la commission de sécurité, il conviendra de faire paraître à l'interne puis à l'externe les annonces concernant les postes à pourvoir ; à savoir, 2 postes d'ETI agents animaliers, 1 poste de CISP et 1 poste de référent de parcours.

Plusieurs préalables sont à envisager. Tout d'abord, il convient de créer les fiches de poste. Celles d'ETI et de CISP sont déjà existantes et nécessiteront d'être modifiées à partir des tâches spécifiques prévues sur la ferme pédagogique. Celle de référent de parcours est à créer. Ainsi, j'envisage de rédiger cette fiche de poste en collaboration avec les cadres du pôle IAE. Sur la base d'une première ébauche, je solliciterai ensuite les cadres pour amender, préciser celle-ci. A partir des fiches de poste finalisées, je réaliserai une présentation dans le cadre d'un Conseil d'Administration afin que l'instance de gouvernance puisse délibérer sur la création de ces postes. Je consulterai ensuite le CSE afin de recueillir son avis.

J'engagerai alors l'assistante RH à faire paraître les annonces. Dans celles-ci, il sera également fait état de création de postes dans le cadre d'un projet innovant dédié aux jeunes majeurs en cours de mesure ASE. Cette dimension d'attractivité est essentielle à une période de pénurie de candidatures. Par ailleurs, je m'appuierai notamment sur le réseau VOIE 95⁵⁸ pour une parution efficace des annonces.

⁵⁸ Voie 95 est le réseau départemental des Structures de l'Insertion par l'Activité Économique (SIAE) du Département du Val d'Oise. Il regroupe aujourd'hui 43 SIAE dans le but de favoriser la coordination entre les SIAE du département, être un interlocuteur et un représentant privilégié de ces structures, faciliter le développement et le soutien de projets communs.

G) Recrutement des salariés en insertion

Dès confirmation du recrutement des salariés permanents, il sera possible de débiter les démarches de recrutement de 12 salariés en insertion. L'ensemble des partenaires orienteurs sera alors informé selon deux modalités.

Tout d'abord, en lien avec les cadres du pôle IAE ainsi que la Municipalité, j'enverrai à l'ensemble des partenaires une invitation à une réunion de présentation du projet et d'annonce de l'ouverture du recrutement des salariés en insertion jeunes majeurs en cours de mesure ASE. Je transmettrai alors à l'ensemble des participants une plaquette de présentation de l'ACI ferme pédagogique d'insertion. La meilleure information des partenaires constitue un enjeu central de la réussite du projet. J'y reviendrai plus longuement dans une dernière sous-partie.

Ensuite, je transmettrai aux partenaires par mail l'ensemble des coordonnées nécessaires pour orienter en rappelant les modalités précises pour que les candidats obtiennent un Pass-IAE. La CISP sera présentée comme soutien technique en cas de difficultés d'orientation ou pour toute autre question.

H) Ouverture de l'activité

L'ouverture de ce nouvel ACI sera réalisée par phases. En effet, il convient de sécuriser l'ouverture par une progressivité permettant l'adaptation de chacun (salariés permanents comme ceux en insertion) à cette nouvelle activité. Il est à noter que j'assurerai l'encadrement de cette nouvelle équipe et le pilotage de l'activité durant le premier semestre d'ouverture. En effet, ce nouvel ACI permettra financièrement la création d'un poste de chef de service supplémentaire sur le pôle IAE. Ceci engagera alors une nouvelle réorganisation au sein de celui-ci qui viendra rééquilibrer les fonctions et la charge de travail des cadres. Toutefois, afin de ne pas réengager immédiatement une réorganisation qui pourrait être déstabilisatrice, le directeur général a retenu cette perspective après m'avoir consulté.

Phases	Activités	Date
Phase 1	Accueil des animaux et entretien du site	A l'ouverture
Phase 2	Ouverture au public sans activité pédagogique collective	A 2 mois
Phase 3	Début des activités pédagogiques collectives	A 4 mois
Phase 4	Ouverture du potager pédagogique	A 6 mois

Durant cette phase d'ouverture qui durera 6 mois, plusieurs réunions permettront d'assurer le suivi de la mise en œuvre du projet.

- Réunion d'équipe : Cette réunion hebdomadaire que j'animerai permettra le suivi courant de l'activité dans une phase où il y aura nécessairement de nombreuses

questions qui se poseront (organisationnelle, matériel, accompagnement du public...). Celle-ci réunira l'ensemble de l'équipe de salariés permanents. J'opte en effet pour un management de proximité considérant la constitution récente de l'équipe dans le cadre d'un projet qui renouvelle le mode d'accompagnement des salariés en insertion.

- Réunion de bilan d'ouverture : 6 mois après l'ouverture, je co-animerai ce temps avec le Directeur général. Il s'agira alors de réaliser une évaluation globale de l'ouverture du nouvel ACI en identifiant les éventuelles difficultés et en proposant des mesures d'adaptation.

A l'issue de cette étape d'ouverture, je rédigerai une note synthétisant l'ensemble des éléments significatifs identifiés à l'adresse du Conseil d'Administration. Je présenterai celle-ci lors d'un CA afin de rendre compte mais également dans une perspective d'implication des membres du CA conformément à leur attente.

3.2.5 L'évaluation du projet

L'élaboration d'un projet nécessite d'anticiper au moment même de celle-ci la définition un cadre d'évaluation. Les critères et les indicateurs permettant de structurer une évaluation doivent être rapprochés des objectifs d'intervention constitutifs du projet de service. Le cadre d'évaluation doit intégrer une méthode de recueil de données quantitatives et qualitatives inscrite dans une temporalité. L'évaluation est nécessaire au pilotage de l'activité afin de mesurer les écarts entre résultats attendus et résultats réalisés. En conséquence, cela permet d'établir un diagnostic orientant une stratégie visant à réduire lesdits écarts. Par ailleurs, l'évaluation constitue un support incontournable d'amélioration de la qualité de service rendu aux personnes accompagnées.

A) Groupe d'évaluation

Dans le cadre du projet présenté, j'adopterai un management participatif également concernant l'élaboration et la mise en œuvre de l'évaluation. En effet, afin que l'ensemble des salariés permanents soient à la fois les plus impliqués et rigoureux dans le recueil des données, il me paraît important qu'ils s'approprient la démarche d'évaluation en contribuant en amont à la définition de son cadre et de ses modalités. Ainsi, dès que l'équipe sera constituée, j'organiserai une première réunion du groupe d'évaluation qui sera constitué de l'ensemble des salariés permanents du nouvel ACI ainsi que des deux cadres du pôle IAE.

Ce groupe d'évaluation aura pour mission :

- de proposer un cadre évaluatif et des modalités de mise en œuvre,
- d'assurer un suivi trimestriel de la démarche sous ma responsabilité,

- de formuler des propositions d'adaptation et de réajustement du fonctionnement du service et des pratiques.

La première réunion que j'animerai sera dédiée à un échange entre membres autour des questions suivantes :

- Qu'est-ce qui est évalué ?
- Pourquoi évaluer ?
- Qui veut l'évaluation ?
- Qui fera l'évaluation ?
- Comment se fera l'évaluation ?
- Quels résultats attendons-nous ?

Il s'agira pour moi de créer une adhésion maximale à la démarche évaluative sans éluder aucune question. Je mettrai l'accent sur le sens et l'utilité de l'évaluation. Il ne s'agira pas d'évaluer le travail, ni les qualités et compétences individuelles des professionnels mais plutôt d'évaluer les résultats de l'action du service à partir de critères et d'indicateurs partagés par chacun.

Une semaine plus tard, j'organiserai une deuxième réunion de mise en place du groupe d'évaluation. Dans le cadre de celle-ci, je proposerai une ébauche de plan d'évaluation qui permettra au groupe de trouver un consensus sur ce qu'il estime être la réussite du projet en cohérence avec les objectifs visés.

Le groupe d'évaluation que j'animerai se réunira ensuite bimestriellement. Chaque membre recevra une semaine avant la tenue de la réunion un document synthétisant l'ensemble des données collectées afin de contribuer au mieux à ladite réunion.

B) Modalités d'évaluation du projet

Lors de la deuxième réunion du groupe d'évaluation, je présenterai les tableaux suivants qui pourront ainsi être complétés et modifiés sans contrevenir aux objectifs essentiels du projet. Après échange et réflexion, j'aurai la responsabilité de valider ceux-ci en les présentant au directeur général.

Recrutement, parcours et modalités de sortie des jeunes majeurs 1				
Critères	Indicateurs	Outils de recueil de données	Acteurs	Temporalité
Recrutement des jeunes majeurs en cours de mesure ASE	Nombre de jeunes majeurs orientés vers l'ACI	Tableau de bord dédié 1	Assistante RH	Renseignement en continu et traitement bimestriel
	Nombre de jeunes majeurs recrutés à chaque bimestre			
	Age des jeunes majeurs recrutés			
	Répartition par genre des jeunes majeurs recrutés			
	Taux de satisfaction des jeunes recrutés en matière d'informations préalables	Questionnaire de satisfaction individuel ⁵⁹ et tableau synthétique trimestriel	CISP	Questionnaire réalisé 1 semaine après chaque recrutement et traitement global bimestriel
	Taux de désistement	Tableau de bord dédié 1	L'ensemble des cadres responsables de l'entretien d'embauche qui transmet à l'Assistante RH	Renseignement en continu et traitement bimestriel
Motif du désistement si connu				

⁵⁹ Annexe 9 : questionnaire de satisfaction des salariés en insertion.

Recrutement, parcours et modalités de sortie des jeunes majeurs 2				
Critères	Indicateurs	Outils de recueil de données	Acteurs	Temporalité
Parcours des jeunes majeurs	Durée du parcours au sein des ACI	Tableau de bord 2	assistante RH	Renseigné en continu et traitement bimestriel
	Nombre d'abandon	Tableau de bord 2		
	Motif des abandons si connu	Tableau de bord 2	assistante RH et CISP	
	Nombre d'absence de chaque salarié en nombre de jour par mois		assistante RH	
	Acquisition de compétences et d'une posture professionnelles	Fiche d'évaluation des compétences renseignée par les ETI	ETI	Renseignement bimestriel
	Implication des salariés en insertion dans la vie du service	Compte-rendu des réunions d'équipe réalisé par l'assistante administrative	ETI et CISP	Renseigné en continu et traitement bimestriel
	Comportement adapté en milieu professionnel		ETI et référent de parcours	
Modalités de sortie des jeunes majeurs	Taux de sorties dynamiques	Tableau de bord 3	CISP et assistante administrative	Renseigné en continu et traitement bimestriel
	Taux de sortie en emploi CDI			
	Taux de sortie en emploi CDD			
	Taux de sortie en emploi intérim			
	Taux de sortie en formation			
	Taux de sortie vers une autre SIAE			
	Taux de sortie non dynamique			

Accompagnement à l'insertion professionnelle et à la gestion budgétaire 1				
Critères	Indicateurs	Outils de recueil de données	Acteurs	Temporalité
Parcours des jeunes majeurs en termes de préparation à l'emploi, de gestion budgétaire et de situation administrative	Nombre d'acompte demandé chaque mois	Tableau de bord 3	Responsable comptable	Renseigné et traité bimestriellement
	Nombre de saisie administrative à tiers détenteur			
	Taux de jeunes ayant une problématique administrative		CISP	Renseigné en continu et traitement bimestriel
	Taux de jeunes ayant un projet professionnel non défini		CISP	Renseigné et traité bimestriellement
	Nombre de jeunes ayant réalisé au moins une PMSMP ⁶⁰ durant les 6 derniers mois		CISP	Renseigné en continu et traitement bimestriel
	Taux de jeunes ayant une problématique de gestion budgétaire			

⁶⁰ Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel. <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F14102>

Accompagnement éducatif de parcours				
Critères	Indicateurs	Outils de recueil de données	Acteurs	Temporalité
Accompagnement éducatif des jeunes majeurs	Taux de jeunes ayant une problématique familiale	Tableau de bord 4	Réfèrent de parcours	Renseigné en continu et traitement bimestriel
	Taux de jeunes co-accompagnés avec l'ASE			
	Taux de jeunes sortis d'un Contrat jeunes majeurs			
	Taux de jeunes ayant une problématique de santé			
	Taux de jeunes co-accompagnés avec le CLS ⁶¹ de la CCHVO			
	Taux de jeunes co-accompagnés avec la Mission Locale			
	Nombre de jeunes orientés dans le cadre du CEJ ⁶²			
	Taux de jeunes co-accompagnés avec un Foyer de Jeunes Travailleurs			
	Taux de jeunes en situation de logement précaire			
	Taux de jeunes sans solution d'hébergement			
	Taux de jeunes disposant du permis de conduire			
	Taux de jeunes ayant une problématique de mobilité			
	Taux de jeunes en cours de formation au permis de conduire			

⁶¹ Contrat Local de Santé signé entre la CCHVO, l'ARS, la Préfecture du Val d'Oise, le Conseil Départemental, la circonscription de l'Education Nationale et la CPAM du Val d'Oise

⁶² Contrat d'Engagement Jeunes : <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/mesures-jeunes/contrat-engagement-jeune/>

3.3 Une meilleure coordination partenariale avec les acteurs pour sécuriser le parcours et l'accès aux ACI

3.3.1 La nécessité d'une coordination des acteurs

Nous avons vu précédemment que la création de ce nouvel ACI répond à un projet de service qui intègrera désormais une dimension éducative à l'aune des besoins multiples des jeunes majeurs en cours de mesure ASE. Ce projet de service se voit tout d'abord articulé à l'interne au projet associatif. La perspective de développer une nouvelle activité en faveur des jeunes majeurs constitue, non pas une nouvelle orientation associative, mais plutôt une occasion plus forte de convergence entre projets associatif et de service. Par ailleurs, tout projet social se doit d'être articuler avec d'autres projets externes. C'est particulièrement le cas en ce qui concerne l'accueil et l'accompagnement proposés aux jeunes majeurs concernés tant les difficultés auxquelles ils sont confrontés s'entremêlent et nécessitent, de ce fait, une coordination forte entre acteurs. Les enjeux de cette meilleure coordination en faveur des jeunes majeurs en cours de mesure ASE sont nombreux.

Tout d'abord, il s'agit de mesurer que ces jeunes disposent dans le cadre d'un contrat jeune majeur d'un temps plus restreint que le public jeunes majeurs global pour accéder à une autonomie. Il y a donc nécessité que les acteurs les accompagnant se connaissent au mieux pour être particulièrement réactifs dans un soutien à un parcours éducatif et d'insertion socio-professionnelle. Comme je l'ai précisé plus avant, à ce jour ce n'est pas le cas. Les services de l'ASE disposent d'une connaissance limitée de l'offre d'accompagnement des ACI. Aucune orientation par l'ASE n'a été réalisé les trois dernières années. Aucune rencontre n'a également été organisée sur la même période par le pôle IAE d'IMAJ pour faire connaître son activité.

Par ailleurs, considérant la complexité et la pluralité des besoins des jeunes concernés, les acteurs doivent disposer d'espaces de collaboration pour articuler leurs interventions en considérant les missions de chacun de ceux-ci.

3.3.2 Un partenariat avec l'Aide Sociale à l'Enfance à construire

Les jeunes âgés entre 18 et 21 ans en contrat jeune majeur sont accompagnés par les services de l'ASE. Elaborer et mettre en œuvre un ACI, qui puisse leur être dédié, nécessite logiquement la mise en œuvre d'un partenariat avec l'ASE. En effet, la faible porosité entre différentes politiques publiques visant pourtant le même public peut être constatée par le fait d'une méconnaissance parfois réciproque et par l'absence de dialogue et de coordination entre acteurs. Concernant les jeunes majeurs en cours de mesure ASE, sur le pôle IAE d'IMAJ, j'ai pu constater que ceux-ci accèdent aux ACI avec un âge moyen d'environ 19 ans. D'autre part, l'accession à des ressources salariales, pour les jeunes concernés, conduit

systématiquement à une fin de contrat jeune majeur impliquant à son tour une fin d'hébergement sur des places réservées en FJT ou en groupement hôtelier.

Afin de mieux accompagner et sécuriser le parcours de ces jeunes, le déploiement d'un partenariat avec l'ASE est central. Dans cette perspective et à l'issue de ma rencontre avec 3 responsables d'équipe enfance, j'ai pu, avec le directeur général, rencontrer le directeur départemental de l'enfance. Celui-ci a exprimé son vif intérêt pour le projet de création de ce nouvel ACI.

L'accompagnement des jeunes majeurs en cours de mesure ASE implique ainsi la mise en œuvre d'un partenariat renforcé avec les services de l'ASE. Pour ce faire, j'envisage plusieurs étapes :

Etape 1 : Communiquer sur l'offre d'accompagnement éducatif et socio-professionnel du nouvel ACI :

Une réunion de présentation du projet avant l'ouverture de la ferme pédagogique d'insertion est nécessaire. Celle-ci ciblera l'équipe enfance de l'ASE en charge du territoire du Haut Val d'Oise. Cette rencontre sera un préalable à une future collaboration. Accompagné des deux cadres du pôle IAE et avec la validation déjà obtenue de la part du directeur départemental de l'enfance, nous présenterons le projet de ferme pédagogique d'insertion dédié aux jeunes majeurs qu'ils accompagnent. Cette réunion aura lieu trois mois avant l'ouverture de l'ACI.

Etape 2 : Elaboration d'une instance permettant un co-accompagnement renforcé :

A l'issue de cette première rencontre, je proposerai à la responsable d'équipe enfance du territoire concernée une réunion technique afin d'établir les modalités de collaboration. Je proposerai la mise en place d'un Groupe Technique Opérationnel (GTO) bimensuelle réunissant différents acteurs éducatifs et de l'insertion socioprofessionnelle. Il s'agira d'établir la liste des participants aux GTO en accord avec l'ASE. Considérant la nature des besoins des jeunes majeurs en cours de mesure ASE, je proposerai de convier la Mission Locale Nord Val d'Oise⁶³, le coordinateur du CLS intercommunal⁶⁴, les structures d'accueil des jeunes majeurs du territoire⁶⁵, l'Auto-Ecole Associative d'IMAJ et la cheffe de service de l'équipe de prévention spécialisée dont les deux services sont implantés sur la CCHVO.

⁶³ Mission Locale gérée par l'association « le Hub de la Réussite ».

⁶⁴ Le CLS s'inscrit dans le cadre du Contrat de Ville de la CCHVO.

⁶⁵ « ALJEVO », association gestionnaire d'un FJT, et « Le chemin de l'espoir », groupement hôtelier accueillant 60 jeunes en contrat jeunes majeurs habilité par l'ASE. Les associations citées ont déjà exprimé leur accord dans cette perspective.

Etape 3 : Organisation d'une rencontre avec l'ensemble des acteurs identifiés :

J'organiserai ensuite une rencontre avec l'ensemble des acteurs impliqués dans l'accompagnement des jeunes en cours de mesure auprès de l'ASE. Cette première rencontre aura pour objet de permettre une identification réciproque de chacun des acteurs dans le cadre d'une mobilisation pour assurer une continuité de parcours des jeunes concernés. A ce jour, il n'existe pas d'instance commune réunissant les partenaires éducatifs et d'insertion socioprofessionnelle sur le territoire. L'enjeu est donc bien, durant cette première réunion de créer les conditions d'une meilleure connaissance mutuelle et, donc, de favoriser une porosité entre politiques publiques visant au moins pour partie le même public.

Etape 4 : Etablissement d'une convention de partenariat incluant une charte de confidentialité :

A partir de l'adhésion de chaque partenaire, il s'agira d'établir une convention de partenariat permettant de formaliser des objectifs partagés mais également des modalités de fonctionnement précises et engageantes ayant pour finalité d'assurer la sécurisation du parcours d'autonomie des jeunes majeurs en cours de mesure auprès de l'ASE. Je proposerai une ébauche de convention qui pourra faire l'objet d'amendements autour d'un consensus. Par ailleurs, mobiliser des acteurs aussi divers implique de prendre en compte les contraintes et obligations de chacun en terme de partage d'information. La formalisation d'une charte de confidentialité viendra expliciter clairement les modalités de partage d'informations.

Etape 5 : Mise en œuvre des GTO Ferme pédagogique d'insertion :

Afin d'assurer un co-accompagnement prenant en compte l'ensemble des besoins des jeunes visés par le projet de ce nouvel ACI, il s'agira d'organiser de manière trimestrielle une réunion de Groupe Technique Opérationnel intégrant les partenaires cités ci-avant. Le GTO aura pour objet de permettre la coordination des acteurs accompagnant les jeunes majeurs recrutés sur le nouvel ACI dans une démarche d'objectifs partagés intégrant l'ensemble des besoins de ceux-ci. Des partenaires complémentaires pourront rejoindre le GTO sur la base d'un avenant à la convention de partenariat validé à l'unanimité des membres dans le cadre d'un comité de pilotage.

3.3.3 La mise en place d'un comité de pilotage

Afin de permettre l'implication la plus forte de chacun des acteurs, je mettrai en place un comité de pilotage de la ferme pédagogique d'insertion intégrant l'ensemble des partenaires cités préalablement et incluant les partenaires financeurs : la DDRETS, la Mission Insertion du Conseil Départemental, la CCHVO et la Commune de Beaumont-sur-Oise.

Ce comité de pilotage qui se réunira à l'ouverture de l'activité pour la première fois se réunira annuellement à mon initiative un mois avant le dialogue de gestion avec la DDETS et le Conseil Départemental. Il aura pour objet, à partir du rapport d'activité annuel, de se prononcer

à titre consultatif sur les modalités de mise en œuvre du projet, l'atteinte des objectifs partagés, l'intégration de nouveaux partenaires, les modifications portant sur le conventionnement partenarial, la fixation d'objectifs complémentaires en conformité avec le conventionnement de la DDETS...

Le comité de pilotage aura également vocation à proposer toutes mesures visant l'amélioration du partenariat dans le cadre du projet d'accompagnement et de sécurisation de parcours porté par l'ACI Ferme pédagogique d'insertion.

CONCLUSION

Avant de pouvoir élaborer et mettre en œuvre une réponse nouvelle aux besoins des jeunes majeurs en cours de mesure auprès de l'Aide Sociale à l'Enfance, il a fallu identifier en premier lieu les freins institutionnels existants. De fait, certaines difficultés, s'appuyant sur des zones d'incertitude, pouvaient faire écran à une bonne perception d'une problématique majeure. Au-delà de la non-atteinte des objectifs conventionnels, c'est l'inadaptation du mode d'accompagnement des jeunes majeurs concernés qui s'est avérée être la problématique la plus sensible.

Les Ateliers et Chantiers d'Insertion sont, comme le rappelle la Cour des Comptes, un outil performant dans l'accompagnement des personnes éloignées de l'emploi. Toutefois, son modèle n'en demeure pas moins à réinterroger à l'aune, non pas d'un public, mais d'une pluralité de publics aux besoins multiples et différents. Concernant les jeunes majeurs en CJM, à leur absence d'expérience professionnelle s'ajoute une complexité relationnelle qu'il convient de prendre en considération et de comprendre. De fait, la majeure partie de ces jeunes recrutés sur les ACI ces dernières années nous ont, bien malgré eux, enseigné sur la rapidité avec laquelle une réitération de rupture était possible ; celle-ci conduisant alors à un parcours écourté.

Aussi, en tant que directeur général adjoint, il m'a donc fallu identifier les enjeux en termes organisationnels et en termes de ressources humaines afin de pouvoir engager ensuite la perspective d'une transformation du modèle d'accompagnement des jeunes concernés. Les objectifs d'insertion socioprofessionnelle demeurent tout à fait valables. Toutefois, pour intervenir auprès de jeunes particulièrement vulnérables, pouvant afficher de la défiance à l'égard de l'autorité, il convient de considérer que c'est la relation qui soutient le parcours. En d'autres termes, parler uniquement de parcours apparaît restrictif. C'est également de liens solides et durables dont certains jeunes ont besoin. C'est également d'un espace d'écoute et de soutien permettant d'aborder ce qui se produit pour eux dans les relations de travail auprès d'un tiers non-impliqué dans la situation de travail.

Enfin, les jeunes en cours de mesure auprès de l'ASE, s'ils manquent de soutien familial bien souvent en lien avec les motifs et conditions d'un placement antérieur, ne manquent pas de ressources institutionnelles autour d'eux. En somme, ce n'est pas la rareté des possibilités d'accompagnement qui serait à craindre. Le défi qui se présente depuis longtemps aux acteurs des politiques publiques Jeunesse est plutôt celui de la coordination.

Dans une perspective de réussite de ce projet, les liens partenariaux avec l'Aide Sociale à l'Enfance sont significativement à consolider. Entre méconnaissance et absence de sollicitation, la distance entre acteurs apparait trop peu favorable à une sécurisation de parcours pour des jeunes aux multiples besoins.

La loi Taquet constitue une avancée considérable pour les jeunes majeurs en venant garantir un droit à une continuité d'accompagnement jusqu'à 21 ans ainsi qu'un droit au retour. Les sorties sèches sont ainsi évitées. Toutefois, elles ne seront pas reportées qu'à la condition d'une mobilisation et une réelle coordination des acteurs de la protection de l'enfance, de l'insertion professionnelle, du logement, de la santé autour de ces jeunes adultes en devenir.

Bibliographie

OUVRAGES

LOUBAT, JR. (2012). *Elaborer un projet d'établissement ou de service en action sociale et médico-sociale*. (Troisième édition). Dunod, 409p.

MORGNY, C. (dir), CHALMETON P., LAMBERT, B., LECLERC, C. (2022). *Derrière les masques, la souffrance mentale des jeunes*. Presses de l'école des hautes études en santé publique, 147 p.

BATIFOULIER F. (sous la direction de), 2014, Manuel de direction en action sociale et médico-sociale, Paris, Dunod, 481 p.

CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, L'acteur et le système, Paris, Points Seuil, 478 p.

LOUBAT J.R., 2006, Penser le management en action sociale et médico-sociale, Dunod, Paris, 391 p.

PAUGAM S. (sous la direction de), 2011, Repenser la solidarité. L'apport des sciences sociales, PUF, coll. « Quadrige Essais Débats », 980 p.

CHAPITRES D'OUVRAGES

(2011). Accompagner l'insertion sociale et professionnelle des jeunes. *Cahiers de l'action*, 32, 69-82. Consulté le 3 janvier 2022 sur <https://www.cairn.info/revue-cahiers-de-l-action-2011-2-page-69.htm>

BOUQUET, B. & DUBECHOT, P. (2017). Parcours, bifurcations, ruptures, éléments de compréhension de la mobilisation actuelle de ces concepts. *Vie sociale*, 18, 13-23. Consulté le 3 janvier 2022 sur <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2017-2-page-13.htm>

CAPELIER, F. (2015). L'accompagnement vers l'autonomie des jeunes majeurs les plus vulnérables. *Enfances & Psy*, 67, 125-136. Consulté le 4 janvier 2022 sur <https://www.cairn.info/revue-enfances-et-psy-2015-3-page-125.htm>

CASTELL, L., RIVALIN, R., THOUILLEUX, C. (2016). L'accès à l'autonomie résidentielle pour les 18-24 ans : un processus socialement différencié. France, *portrait social*, Paris, INSEE, 11-25. Consulté le 4 janvier 2022 sur <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2503441?sommaire=2492313>.

DIETRICH-RAGON, P. (2020). Quitter l'Aide sociale à l'enfance : De l'hébergement institutionnel aux premiers pas sur le marché immobilier. *Population*, 75, 527-559. Consulté le 3 janvier 2022 sur <https://www.cairn.info/revue-population-2020-4-page-527.htm>

FRECHON, I., BREUGNOT, P. & MARQUET, L. (2020). Chapitre 15. La sortie du dispositif de protection de l'enfance au regard du contrat jeune majeur. Dans : Noël Touya éd., *Travailler en MECS: Maisons d'enfants à caractère social* (pp. 273-301). Paris: Dunod. Consulté le 7 janvier 2022 sur <https://www.cairn.info/--9782100788330-page-273.htm>

FRECHON, I., MARQUET, L. (2018 juillet 12). Sortir de la protection de l'enfance à la majorité ou poursuivre en contrat jeune majeur. Consulté le 3 janvier 2022 sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01837210>

FRECHON, I., MARPSAT, M (2016 septembre 28). Placement dans l'enfance et précarité de la situation de logement. *Economie et statistique* n°488-4989-2016. Consulté le 2 février 2022 sur <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2123144?sommaire=2123156>

GOYETTE, M. & FRECHON, I. (2013). Comprendre le devenir des jeunes placés : la nécessité d'une observation longitudinale et représentative tenant compte des contextes socio-culturel et politique. *Revue française des affaires sociales*, 164-180. Consulté le 11 janvier 2022 sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-des-affaires-sociales-2013-1-page-164.htm>

HERMAN, E. (2007). La notion d'autonomie et ses impensés dans la socialisation infantile. *Mouvements*, (n°49), p. 46. Consulté le 2 février 2022 sur <https://www.cairn.info/revue-mouvements-2007-1-page-46.htm>

LACROIX, I. (2020 juillet 8). Passage à l'âge adulte des jeunes sortant de l'Aide sociale à l'enfance. *Fiche repère INJEP* n°51. Consulté le 2 février 2022 sur <https://injep.fr/publication/passage-a-lage-adulte-des-jeunes-sortant-de-laide-sociale-a-lenfance>

OUI, A. (2014). Le soutien aux jeunes sortant du système de protection de l'enfance : entre droit commun et prise en compte de besoins particuliers. *Journal du droit des jeunes*, 333, 18-23. Consulté le 11 janvier 2022 sur <https://www.cairn.info/revue-journal-du-droit-des-jeunes-2014-3-page-18.htm>

REMY, V. (2017). L'insertion par l'activité économique : Comment les salariés sont-ils accompagnés et quelle perception en ont-ils ?. *Travail et emploi*, 151, 29-51. Consulté le 7 janvier 2022 sur <https://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2017-3-page-29.htm>

RENE, J. F., GOYETTE, M., BELLOT, C., DALLAIRE, N., & PANET-RAYMOND, J. (2001). L'insertion socioprofessionnelle des jeunes : le prisme du partenariat comme catalyseur de la responsabilité. *Lien social et Politiques*, (46), 125-139. Consulté le 02 mars 2022 sur <https://doi.org/10.7202/000328ar>

VERDIER, P. (2012). Le « contrat jeunes majeurs » : mythe et réalité. *Journal du droit des jeunes*, 320, 10-14. Consulté le 02 mars 2022 sur <https://www.cairn.info/revue-journal-du-droit-des-jeunes-2012-10-page-10.htm>

RAPPORTS

COMMISSION DES AFFAIRES SOCIALES (2018, juillet 11). *Rapport sur la proposition de loi visant à renforcer l'accompagnement des jeunes majeurs vulnérables vers l'autonomie*. Consulté le 3 janvier 2022 sur https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion-soc/l15b1150_rapport-fond

COUR DES COMPTES (2019, janvier 15). *L'insertion des chômeurs par l'activité économique*. Rapport public thématique. Synthèse. Consulté le 11 mars 2022 sur <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/linsertion-des-chomeurs-par-lactivite-economique>

CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL (2018, juin 13). *Prévenir les ruptures dans les parcours de protection de l'enfance*. Consulté le 11 mars 2022 sur <https://www.lecese.fr/travaux-publies/prevenir-les-ruptures-dans-les-parcours-en-protection-de-lenfance>

DIRECTION REGIONALE INTERDEPARTEMENTALE DE L'ECONOMIE, DE L'EMPLOI DU TRAVAIL ET DES SOLIDARITES (2021, novembre 18). *Stratégie pour l'IAE en Ile-de-France 2018-2020*. Consulté le 1^{er} juillet 2022 sur <https://idf.drieets.gouv.fr/Strategie-pour-l-IAE-en-Ile-de-France-2018-2020>

HAUTE AUTORITE DE SANTE (2022, juillet 5). *Améliorer la prise en charge à la sortie des dispositifs de protection de l'enfance. Volet 2 : l'accès à l'autonomie - Note de cadrage*. Saint-Denis La Plaine: HAS 27 pages. Consulté le 2 août 2022 sur https://www.has-sante.fr/jcms/p_3352139/fr/ameliorer-la-prise-en-charge-a-la-sortie-des-dispositifs-de-protection-de-l-enfance-volet-2-l-acces-a-l-autonomie-note-de-cadrage

Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion INSTRUCTION N° DGEFP/SDPAE/MIP/2021/212 (2021, octobre 19). *Mise en œuvre opérationnelle des mesures relatives à l'insertion par l'activité économique (IAE) prévues par la loi n° 2020-1577 du 14 décembre 2020 relative au renforcement de l'inclusion dans l'emploi par l'activité économique et à l'expérimentation « territoire zéro chômeur de longue durée »*. Consulté le 2 août 2022 sur <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/mise-en-oeuvre-des-mesures-liees-a-l-insertion-par-l-activite-economique-iae-de>

MINISTERE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE L'INSERTION. *Référentiel National Qualité mentionné à l'article L 6316-3 du Code du Travail*. Consulté le 11 avril 2022 sur <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/guide-lecture-referentiel-qualite.pdf>

ONED, ROBIN, P., DELCROIX, S., MAKIEVICZ, M.P., GOUSSAULT, B., Adeline BOULOUS, A., DASSY, A., « ... », SMAIL, M., (2014, décembre). « *Des jeunes sortant de la protection de l'enfance font des recherches sur leur monde* » Une recherche par les pairs sur la transition à l'âge adulte au sortir de la protection de l'enfance. Consulté le 11 mars 2022 sur <http://www.onpe.gouv.fr>

ONPE (Observatoire National de la protection de l'enfance). (2019, avril 18) *Treizième rapport de l'ONPE au gouvernement et au parlement*. Consulté le 7 mars 2022 sur <https://www.onpe.gouv.fr/publications/treizieme-rapport-annuel-remis-au-gouvernement-et-au-parlement>

Schéma Directeur de l'enfance du Val d'Oise, 2014-2019, (2015) Consulté le 3 janvier 2022 sur <https://www.valdoise.fr>

TEXTES DE LOI, DECRETS, CIRCULAIRES

MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES. Loi n°2022-140 du 7 février 2022 relative à la protection des enfants [en ligne]. Journal officiel n° 0032 du 8 février 2022. [visité le 11 mars 2022] disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000045133771>

MINISTERE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE L'INSERTION. Arrêté du 1er septembre 2021 fixant la liste des critères d'éligibilité des personnes à un parcours d'insertion par l'activité économique et des prescripteurs mentionnés à l'article L. 5132-3 du code du travail. Journal Officiel n°0204 du 2 septembre 2021. [visité le 11 mars 2022] disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000044011209>

Décret n°2022-1125 du 5 août 2022 relatif à l'accompagnement vers l'autonomie des jeunes majeurs et des mineurs émancipés ayant été confiés à l'aide sociale à l'enfance [en ligne]. Journal Officiel n°0038 du 6 août 2022 [visité le 24 août 2022] disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2022/8/5/PRMA2211505D/jo/texte>

CODE DU TRAVAIL version en vigueur du 14 août 2022. Chapitre II : Insertion par l'activité économique (Articles L5132-1 à L5132-17) [visité le 1^{er} septembre 2022] disponible sur internet : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072050/LEGISCTA000006178132/

MINISTERE DE L'ECONOMIE, DE L'INDUSTRIE ET DE L'EMPLOI-DELEGATION GENERALE A L'EMPLOI ET A LA FORMATION PROFESSIONNELLE. Circulaire n°2008-21 du 10 décembre 2008 relative aux nouvelles modalités de conventionnement des structures de l'insertion par l'activité économique [en ligne] disponible sur :

https://www.cnle.gouv.fr/IMG/pdf/circulaire_DGEFP_dec08_renovation_modalites_conventionnement_IAE-2.pdf

Ordonnance n°82-273 du 26 mars 1982 Relative aux mesures destinées à assurer aux jeunes de 16 à 18 ans une qualification professionnelle et à faciliter leur insertion sociale. Journal Officiel n°0074 du 28 mars 1982 [visité le 11 août 2022] disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000888524>

SITES INTERNET CONSULTES

<https://www.francecompetences.fr>

<http://idf.lesentreprisesdinsertion.org>

<https://travail-emploi.gouv.fr>

<http://voie95.org>

<https://www.grafie.org>

Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme de l'association

Annexe 2 : Présentation des pôles d'activités

Annexe 3 : Carte des implantations des SIAE sur le Val d'Oise- VOIE95

Annexe 4 : Tableau statistique : salariés en insertion ayant été en parcours en 2021

Annexe 5 : Procédure de prévention des abandons des salariés en insertion

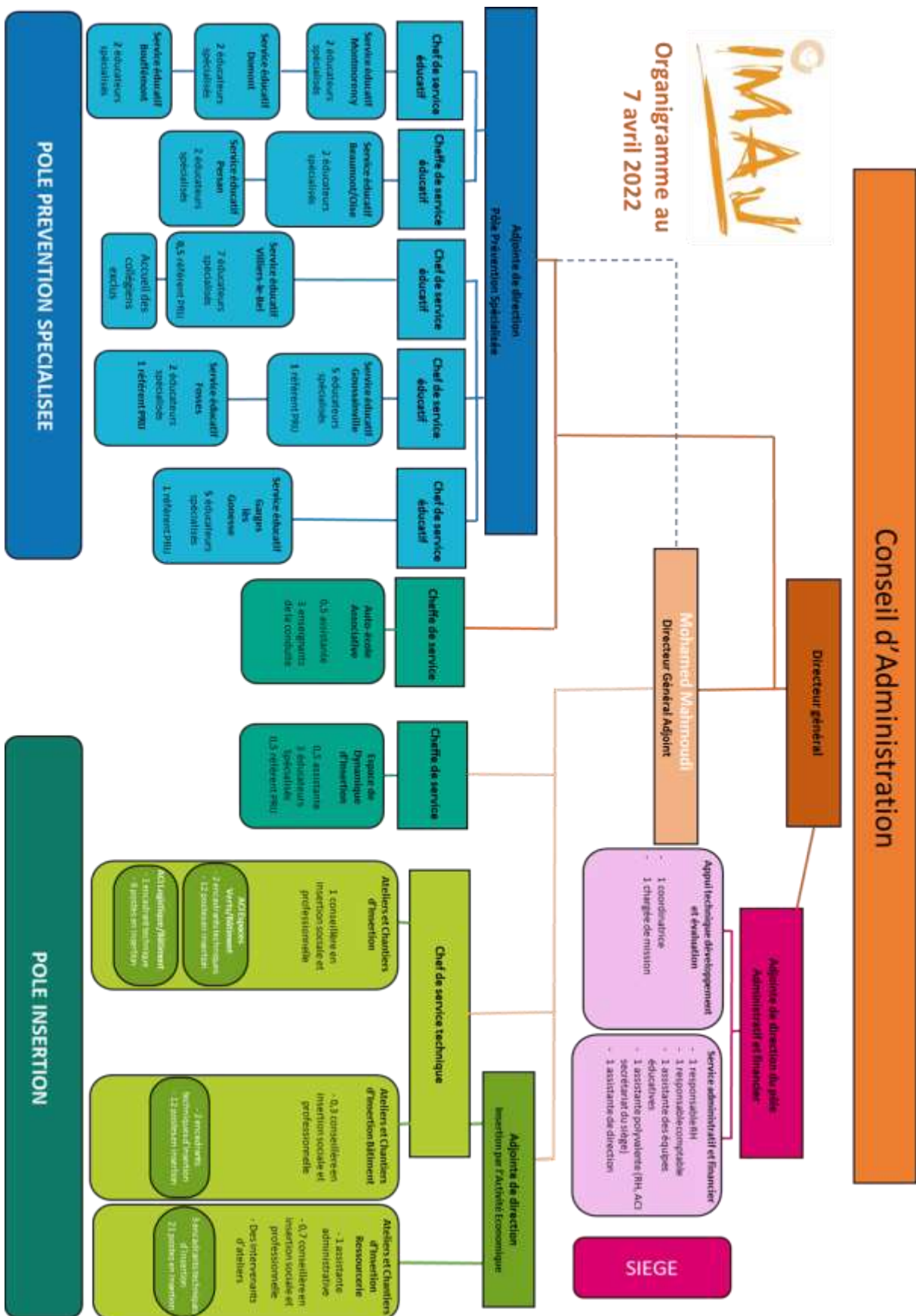
Annexe 6 : Tableau d'affectation des tâches à accomplir

Annexe 7 : Planification

Annexe 8 : Liste des livrables

Annexe 9 : Questionnaire de satisfaction des salariés en insertion

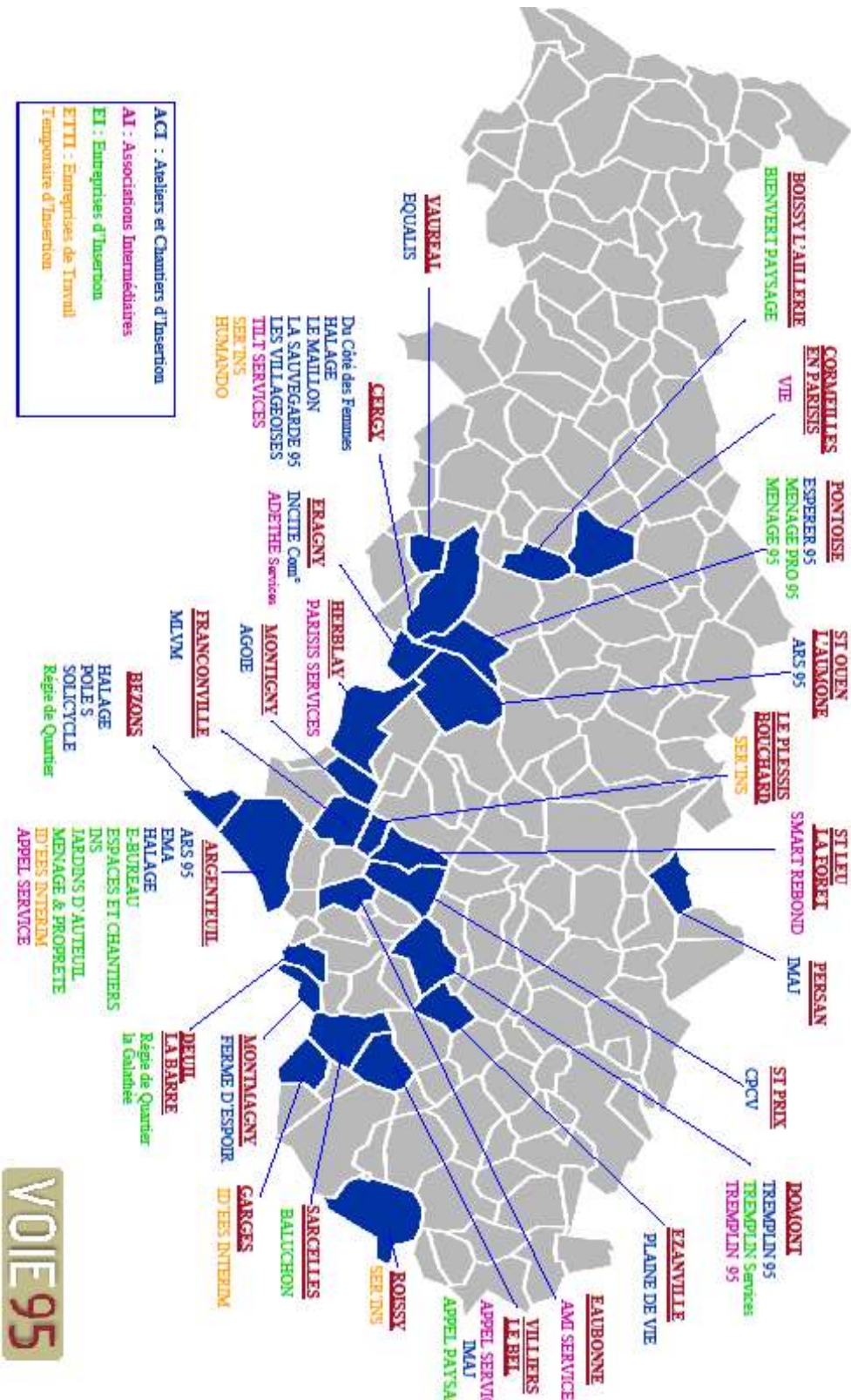
Annexe 1 : Organigramme de l'association



Annexe 2 : Présentation des pôles d'activités



Les Structures d'Insertion par l'Activité Economique du Val d'Oise



Annexe 4 : Tableau statistique : salariés en insertion ayant été en parcours en 2021

Tableau statistique : salariés en insertion ayant été en parcours en 2021							
ACI IMAJ	Nombre total de salariés ayant été en parcours sur les ACI	Répartition par genre				Nombre de jeunes âgés entre 18 et 25 ans	Pourcentage de jeunes âgés entre 18 et 25 ans
		Nombre de femmes	Femme en %	Nombre d'hommes	Homme en %		
Ressourcerie	42	23	55%	19	45%	8	19%
Bâtiment second œuvre 1	10	0	0%	10	100%	2	20%
Bâtiment second œuvre 2	11	0	0%	11	100%	3	27%
Espaces verts 1	8	1	13%	7	88%	2	25%
Espaces verts 2 (ACI créé en septembre 2021)	4	0	0%	4	100%	1	25%
Manutention/Logistique	9	1	11%	8	89%	1	11%
Total	84	25	30%	59	70%	17	20%

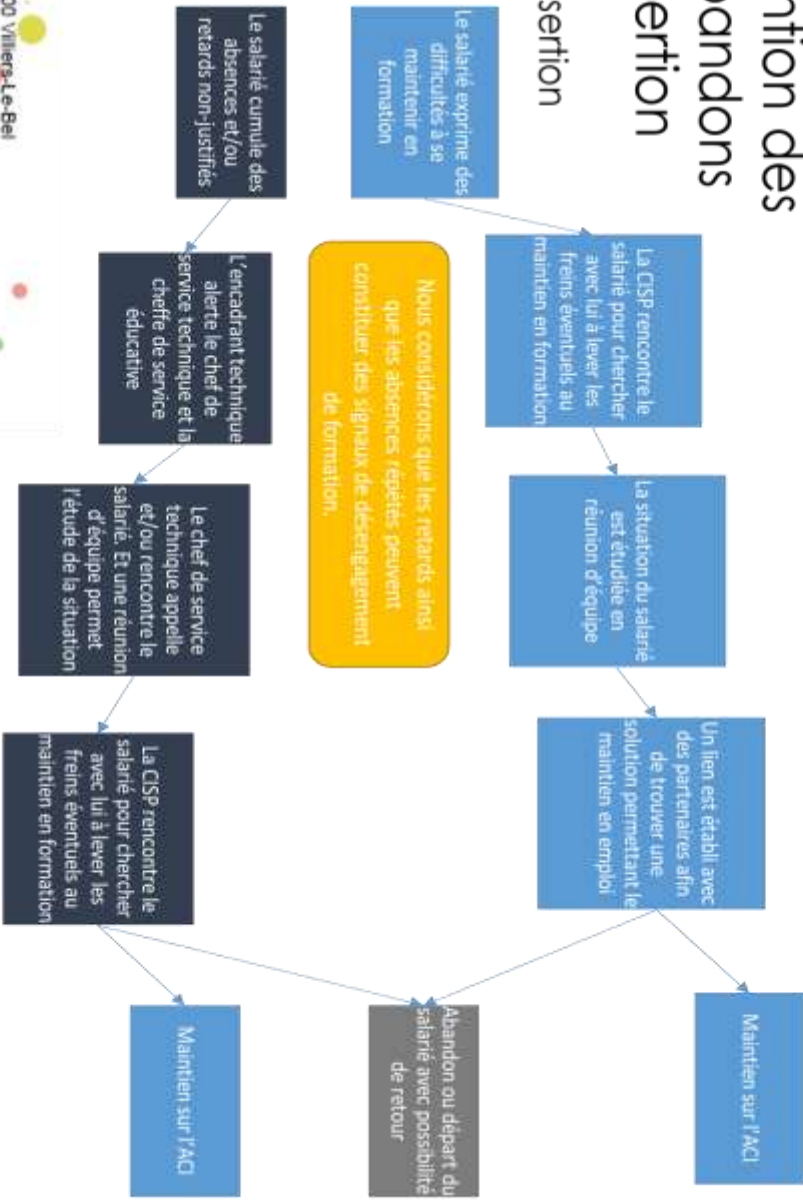
Annexe 5 : Procédure de prévention des abandons des salariés en insertion



Procédure de prévention des absences et des abandons des salariés en insertion

Ateliers et Chantiers d'insertion

Les Ateliers et Chantiers d'insertion ont vocation à accueillir des personnes éloignées de l'emploi qui ont besoin d'un soutien adapté en vue de leur permettre une remobilisation, une prise de confiance en eux et en leurs compétences professionnelles parfois après de longues périodes d'inactivité. A ce titre, nous accordons une place significative à la prévention du désengagement et des abandons.

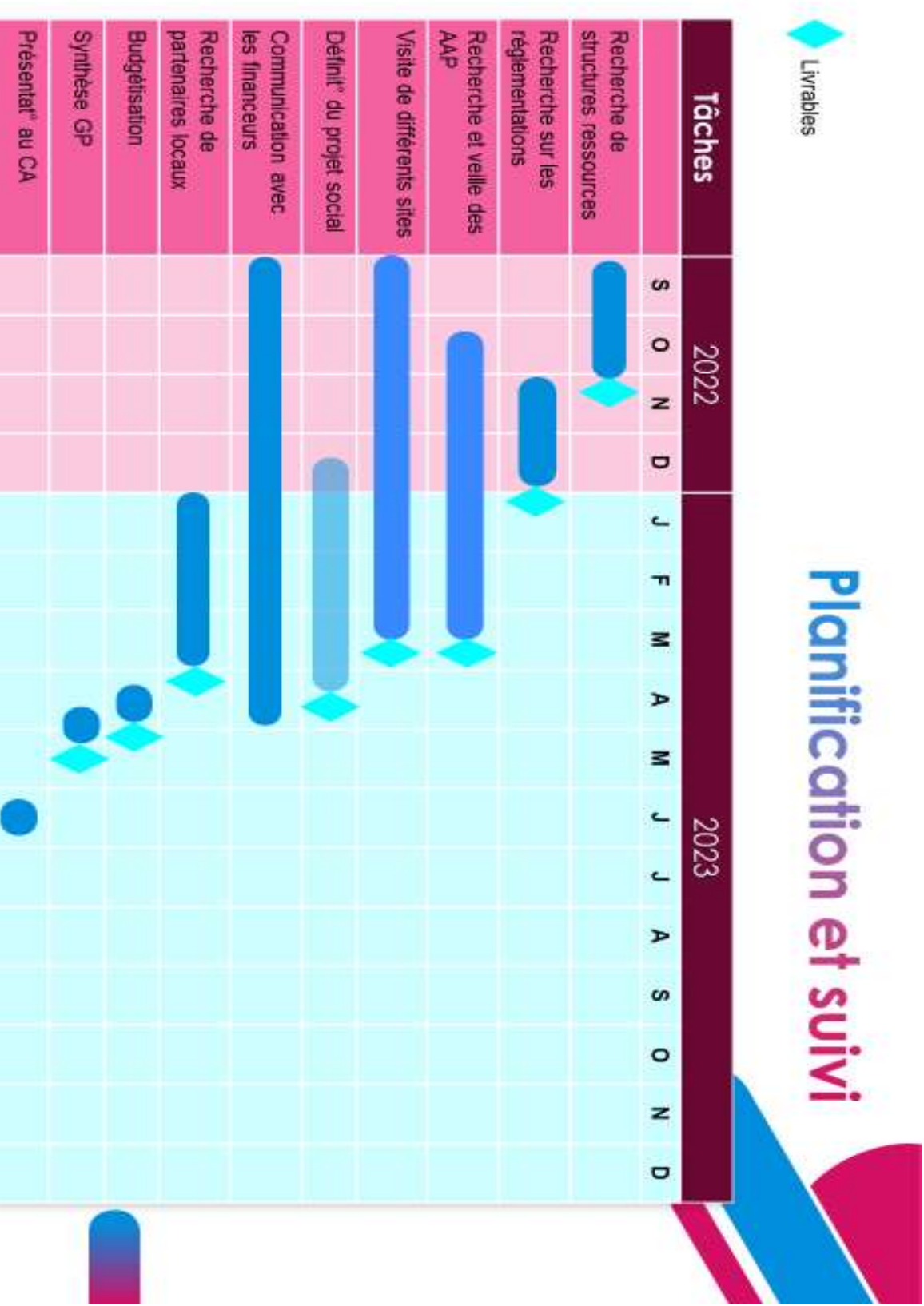


SIÈGE SOCIAL
 22 Avenue du Champ Bacon - 95400 Villiers-Le-Bel
 TEL : 01 34 39 16 00 - E-MAIL : imaj@imaj95.fr
 SITE INTERNET : www.imaj95.fr - AFI Association IMAJ
 SIRET : 34482064200058
 Numéro d'activité : 11950496295
 NAF : 8999B

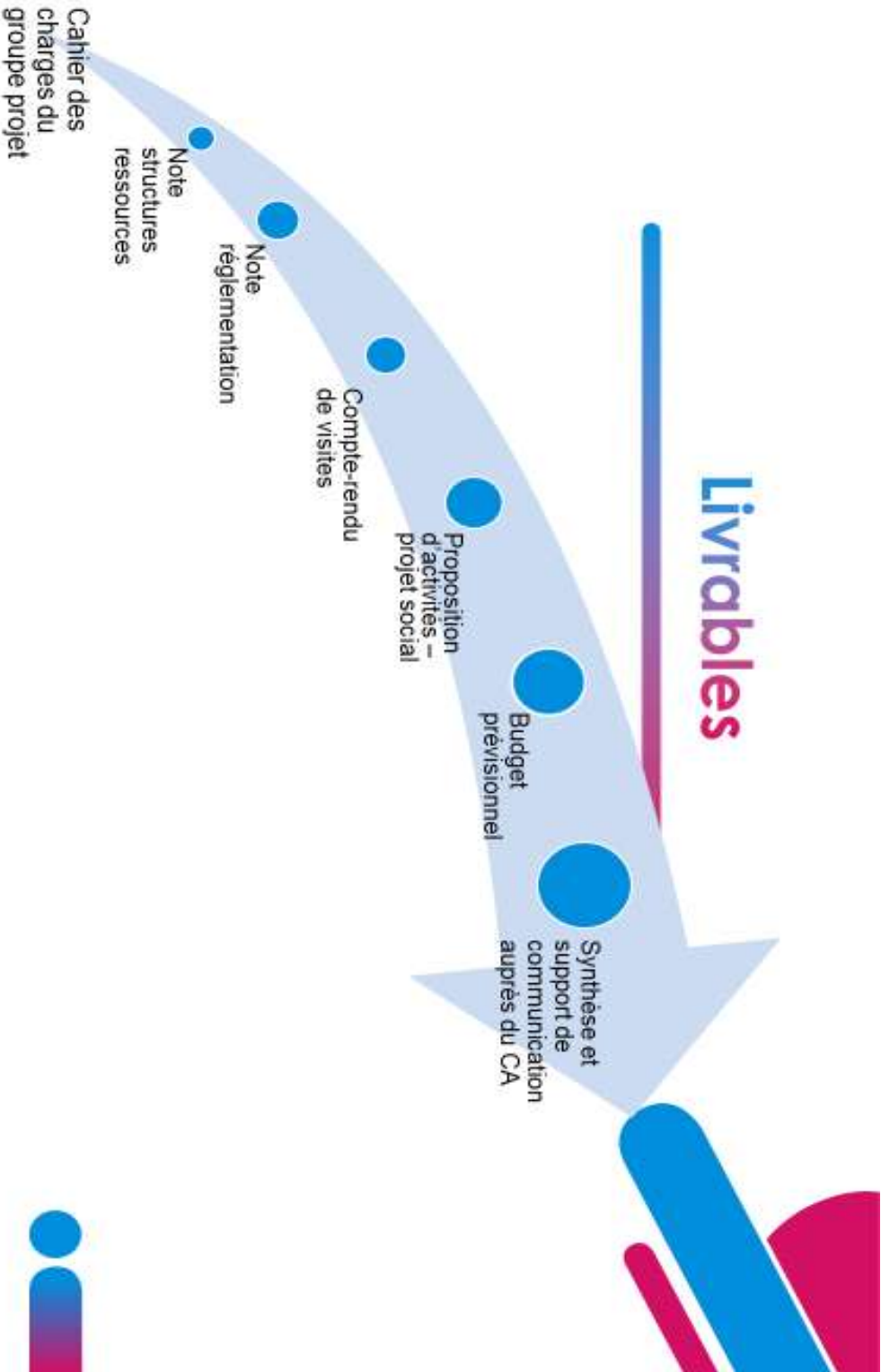
Annexe 6 - Tableau d'affectation des tâches à accomplir

Tâches	Membres							
	Directeur général adjoint	Adjointe de direction du service administratif et financier	Adjointe de direction pôle IAE	Chef de service technique	Chargées de mission	Encadrants techniques d'insertion	Conseillères en insertion sociale et professionnelle	Participants complémentaires
Recherche de structures ressources			X		X			
Recherche sur les réglementations	X				X			
Visite de différents sites			X	X	X	X	X	X
Recherche des AAP					X	X		
Définition du projet social	X		X	X	X	X	X	X
Communication avec les financeurs	X	X						
Recherche de partenaires locaux	X		X	X				
Budgétisation	X	X						
Bilan d'étape	X	X	X	X	X	X	X	X
Synthèse groupe projet	X	X	X	X	X	X	X	X
Présentation au CA	X							

Annexe 7 : planification et suivi



Annexe 8 : Frise des livrables



Annexe 9 : Questionnaire de satisfaction des salariés en insertion



QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION DES SALARIES EN INSERTION ACI FERME PEDAGOGIQUE D'INSERTION

Ce questionnaire s'adresse à tout salarié étant ou ayant été en parcours d'insertion sociale et professionnelle dans le cadre de l'Atelier et Chantier d'Insertion Ferme pédagogique d'Insertion.

Les résultats de ce questionnaire nous permettront de recueillir votre satisfaction, vos commentaires, vos suggestions afin d'améliorer les conditions d'accompagnement des actuels et futurs salariés.

Nous vous remercions de votre contribution.

- Vous êtes encore salarié de l'ACI. Date :
 En fin de parcours. Date :
 2 mois après votre sortie. Date :

Nom Prénom	
Date d'entrée	
Date de sortie	
Poste occupé	

1- Accueil

Les informations qui vous ont été transmises lors de votre accueil vous ont-elles été utiles ?

Pas du tout satisfait(e) 50 % satisfait(e)
0% _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | 100 %

- Ne Sait Pas Ne Se Prononce Pas

Le livret d'accueil vous a-t-il été utile pour faire le choix d'accéder à notre chantier d'insertion ?

Pas du tout satisfait(e) 50 % satisfait(e)
0% _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | 100 %

- Ne Sait Pas Ne Se Prononce Pas

Lorsque vous aviez des questions sur vos conditions, droits et obligations, avez-vous facilement eu un interlocuteur pour répondre à celles-ci ?

Pas du tout satisfait(e) 0% _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | 100 % satisfait(e) 50 %

Ne Sait Pas Ne Se Prononce Pas

2- Parcours d'insertion sociale et professionnelle

Est-ce que votre expérience à l'ACI vous a redonné confiance en vos capacités professionnelles ?

Pas du tout satisfait(e) 0% _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | 100 % satisfait(e) 50 %

Ne Sait Pas Ne Se Prononce Pas

Est-ce que votre parcours dans le cadre de l'ACI vous a permis de confirmer un projet professionnel ?

Pas du tout satisfait(e) 0% _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | 100 % satisfait(e) 50 %

Ne Sait Pas Ne Se Prononce Pas

Avez-vous pu être soutenu face aux difficultés rencontrées en termes de freins à l'emploi (santé, logement, difficultés administratives, ...) ?

Pas du tout satisfait(e) 0% _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | 100 % satisfait(e) 50 %

Ne Sait Pas Ne Se Prononce Pas

Vous a-t-il été facile de connaître votre interlocuteur en matière d'accompagnement social ?

Pas du tout satisfait(e) 0% _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | 100 % satisfait(e) 50 %

Ne Sait Pas Ne Se Prononce Pas

L'ambiance de travail est-elle apparue favorable à votre parcours ?

Pas du tout satisfait(e) 0% _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | 100 % satisfait(e) 50 %

Ne Sait Pas Ne Se Prononce Pas

3- Développement des compétences

Connaissez-vous mieux vos droits en tant que salarié ?

Pas du tout satisfait(e) 0% _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | 100 % satisfait(e) 50 %

Ne Sait Pas

Ne Se Prononce Pas

Est-ce que votre expérience à l'ACI vous a permis de développer de nouvelles compétences et de nouveaux savoirs ?

Pas du tout satisfait(e) 0% _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | 100 % satisfait(e) 50 %

Ne Sait Pas

Ne Se Prononce Pas

Vous projetez-vous plus positivement dans l'accès à un futur emploi ?

Pas du tout satisfait(e) 0% _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | 100 % satisfait(e) 50 %

Ne Sait Pas

Ne Se Prononce Pas

La formation dans le cadre de l'ACI vous permet-elle d'être plus vigilant en termes de sécurité au travail ?

Pas du tout satisfait(e) 0% _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | 100 % satisfait(e) 50 %

Ne Sait Pas

Ne Se Prononce Pas

4- Conditions de travail

Si vous avez été en situation de difficultés sur les chantiers, l'encadrant technique vous est-il apparu disponible pour vous aider ?

Pas du tout satisfait(e) 0% _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | 100 % satisfait(e) 50 %

Ne Sait Pas

Ne Se Prononce Pas

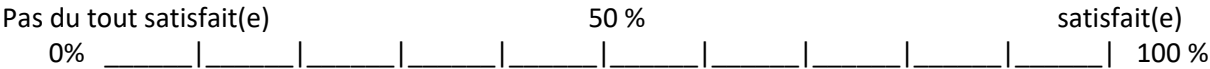
Les locaux vous apparaissent-ils adaptés à vos besoins en termes de vie professionnelle : vestiaires, espaces de stockage du matériel, espaces de réunions collectives, espaces de rencontres individuelles garantissant la confidentialité, accessibilité, ... ?

Pas du tout satisfait(e) 0% _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | 100 % satisfait(e) 50 %

Ne Sait Pas

Ne Se Prononce Pas

L'emploi du temps est-il ou a-t-il été adapté à vos besoins et nécessités ?



Ne Sait Pas

Ne Se Prononce Pas

Commentaires

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

MAHMOUDI

Mohamed

Septembre 2022

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement
ou de service d'intervention sociale**

ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTS Paris Ile-de-France

**TRANSFORMER LE MODELE D'ACCOMPAGNEMENT D'UN ATELIER ET
CHANTIER D'INSERTION AFIN DE PREVENIR LES SORTIES SECHES DE
L'AIDE SOCIALE A L'ENFANCE**

Résumé :

Les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI) de l'association IMAJ proposent un accompagnement et une activité professionnelle à des adultes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières. A ce titre, sont notamment recrutés de jeunes majeurs en cours de mesure auprès de l'Aide Sociale à l'Enfance.

Ces jeunes ayant été particulièrement confrontés à des ruptures doivent, sur un temps court, accéder à une autonomie avant la fin de leur contrat jeune majeur pour éviter une sortie dite sèche. Les ACI apparaissent alors comme un dispositif pertinent à leurs besoins de découverte et d'adaptation à un milieu professionnel.

Toutefois, ces jeunes majeurs cumulent bien souvent de multiples facteurs de vulnérabilité. Les accompagner dans une insertion socioprofessionnelle sans prendre en compte les freins connexes à celle-ci conduit à des parcours courts ponctués par de l'absentéisme ainsi que des difficultés relationnelles.

Pourtant, il est possible de repenser le projet d'un ACI qui prenne mieux en compte leurs besoins éducatifs tout en assurant une meilleure coordination des acteurs concourant à la sécurisation de leur parcours.

Mots clés :

Aide Sociale à l'Enfance – Insertion par l'Activité Economique – Territoire – Management participatif – Partenariat – Vulnérabilité des jeunes majeurs – Projet – Emploi – Lutte contre l'exclusion – Autonomie des jeunes

L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.