

Mouvement
des **Entreprises**
de **France**



**INCLURE PAR L'EMPLOI
DES PERSONNES
QUI EN SONT ÉLOIGNÉES:
POURQUOI FAIRE,
COMMENT FAIRE?**

VADEMECUM

COMITÉ INCLUSION PAR L'EMPLOI

Pour faire face aux transformations du marché du travail post-COVID, élargir ses leviers de talents, une nécessité pour l'entreprise

Contexte et enjeux actuels

La question de l'emploi et de l'inclusion par l'emploi des publics qui en sont éloignés est un sujet clé, particulièrement dans une phase de relance économique, mais également au-delà pour soutenir durablement la croissance.

C'est un enjeu de cohésion sociale, mais aussi de performance économique et de RSE.

Le Mouvement des entreprises de France a pleinement conscience que les fractures économiques et sociales affaiblissent notre pacte social et le potentiel de croissance. La crise sanitaire a encore amplifié ces fractures et multiplie les interrogations sur la valeur travail. Un certain nombre d'actifs est exclu ou se sent exclu de l'emploi. C'est pourquoi Geoffroy Roux de Bézieux a souhaité lancer le comité Inclusion par l'emploi qui mène une réflexion sur les enjeux d'exclusion sociale et leviers d'action permettant d'inclure dans l'emploi les personnes qui sont éloignées du marché du travail.

Nous considérons en effet que l'emploi reste le vecteur principal d'inclusion et de lutte contre toutes les formes d'exclusion.

L'entreprise est légitime à s'exprimer et à agir face à ces vulnérabilités. Son implication est de plus en plus sollicitée, de façon contraignante ou volontaire. Elle n'a par ailleurs pas attendu que l'inclusion soit à l'ordre du jour de l'agenda public pour s'emparer de cette problématique.

Les nouvelles générations notamment, placent l'insertion et l'inclusion au cœur de leur démarche entrepreneuriale.

La mise en place des politiques d'inclusion par l'emploi répond, tout d'abord, aux fortes difficultés de recrutement que les entreprises rencontrent aujourd'hui. Il y a une nécessité d'ouvrir des recrutements à une plus grande diversité de talents, au-delà de leur stricte conformité aux profils habituels ; cela représente également un surcroît de valeur au sein de l'entreprise.

Au-delà de l'intention, agir pour les personnes éloignées de l'emploi peut paraître compliqué. La première question que l'entreprise se pose est de savoir comment s'y prendre.

Ce guide a pour ambition d'apporter aux entreprises l'information sur les possibilités offertes par les politiques d'inclusion par l'emploi, ainsi que sur un certain nombre d'outils mis à leur disposition : vous y trouverez un décryptage pour vous aider à mieux appréhender cette problématique, à élargir les horizons, à prendre la bonne décision, et l'illustrer par des cas pratiques.

Il a vocation à être enrichi au fur et à mesure, fournissant les coordonnées des associations qui ont fait leurs preuves pour vous accompagner en proximité sur vos territoires d'implantation.

Maya Atig,

directrice générale de la Fédération bancaire française et présidente du comité Inclusion par l'emploi du Mouvement des entreprises de France.

SOMMAIRE

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Pour faire face aux transformations du marché du travail post-COVID, élargir ses leviers de talents, une nécessité pour l'entreprise | 3 |
| 1. De quoi parle-t-on ? | 6 |
| Qu'est-ce qu'on entend par l'inclusion par l'emploi ? | 6 |
| Quel est le visage des publics visés ? | 6 |
| 2. Quel intérêt pour vous ? | 7 |
| 3. Mettre en place des actions en faveur de l'inclusion par l'emploi : comment s'y prendre ? | 8 |
| A. Quels sont les leviers à saisir ? | 8 |
| B. Qui sont les acteurs de mon territoire à qui j'ai affaire ? | 9 |
| C. À qui je m'adresse ? Les organismes à votre côté pour une meilleure orientation | 10 |
| 4. Au sein de l'entreprise | 11 |
| A. Mes premiers pas : quel est mon besoin ? | 11 |
| B. Quels facteurs clés pour agir comme une entreprise inclusive ? | 11 |
| C. Un enjeu de dialogue dans l'entreprise | 13 |

1. De quoi parle-t-on ?

Qu'est-ce qu'on entend par l'inclusion par l'emploi ?

L'inclusion par l'emploi :

- permet aux personnes les plus fragiles de bénéficier de l'accès à l'emploi et à la formation pour s'insérer dans la société par le travail (ministère du Travail) ;
- considère que l'emploi est la solution pour sortir de la pauvreté.

Quel est le visage des publics visés ?

L'inclusion par l'emploi vise l'accompagnement des personnes qui sont **structurellement éloignées de l'emploi** :

- certains sont proches de l'entreprise mais font face à des difficultés spécifiques : absence de réseaux, manque de certains prérequis, discriminations réelles ou supposées ;
- certains sont plus éloignées de l'emploi : publics en difficultés d'insertion, pas ou peu qualifiés, cumulant un certain nombre de difficultés et nécessitant des passerelles vers l'emploi.

En France, **2 millions de personnes sont éloignées de l'emploi** ; ce chiffre recouvre plusieurs réalités :

- chômeurs de longue durée (40 % des chômeurs sans emploi depuis 12 mois et +) ;
- bénéficiaires de minima sociaux ;
- chômeurs en situation de handicap ;
- jeunes sans emploi et hors du système scolaire ;
- personnes sans ressources ;
- personnes vivant en territoire fragile ;
- parents isolés ;
- personnes récemment arrivées en France/personnes réfugiées ;
- personnes sortant de prison ou sous main de justice...

| PROFIL DES PERSONNES ÉLOIGNÉES DE L'EMPLOI | | | | | | |
|--------------------------------------------|--------------------------|---------|-----------------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------------|
| Profil | Chômeurs de longue durée | NEET* | Personnes en situation de handicap au chômage | Bénéficiaires du RSA | Réfugiés statutaires | Personnes sortant de prison |
| Nombre | 1112 000 | 963 000 | 496 000 | 1880 000 | 309 000 | 100 000 |

N.B.: ces profils pouvant se recouper, les chiffres (estimations) ne se cumulent pas.

* Jeunes hors Éducation nationale, hors formation et sans emploi.

Source : étude Inclusion, Adecco Group, juin 2021

Au-delà de la diversité et de la mobilité des publics, on distingue quelques facteurs communs déterminants : faible niveau d'éducation, de qualification, d'âge et de santé.

Plus sur l'inclusion par l'emploi des publics spécifiques :

- **ATIGIP** (détenus, personnes sortant de détention)
- **AGEFIPH** (personnes en situation de handicap)
- **Each One** (personnes réfugiées)
- **Écoles de la deuxième chance** (jeunes décrocheurs)
- **Apels** (jeunes sportifs éloignés de l'emploi)
- **Les Déterminés** (l'inclusion par l'entrepreneuriat)
- **Les Apprentis d'Auteuil**
- **Eptide**
- **Entreprises de travail temporaire d'insertion**

2. Quel intérêt pour vous ?

Si l'inclusion par l'emploi est souvent mise en avant au titre de l'engagement social de l'entreprise, cette question ne peut être décorrélée de sa performance, devenue une nouvelle nécessité économique. Cet engagement s'appuie sur une démarche d'optimisation du coût de la recherche de talents et de diversité au sein de l'entreprise et de réponse à la problématique sociétale de l'insertion dans l'emploi.

▶ Une **réponse aux besoins de main d'œuvre**

Les tensions sur certains recrutements nécessitent de plus en plus souvent des investissements qui peuvent parfois mobiliser des budgets conséquents et un temps précieux pris sur le temps de production. En s'appuyant sur les associations actives dans ce domaine, l'entreprise peut mutualiser les compétences et optimiser les coûts de recrutement.

▶ Un **impacte social fort qui répond à vos engagements RSE**

En s'engageant dans une politique d'insertion, l'entreprise se dote d'un levier supplémentaire et différenciant en termes de concurrence face aux attentes croissantes en termes de RSE de ses interlocuteurs publics.

▶ Une réponse à **diverses obligations légales (handicap, non-discrimination, marchés publics)**

Répondant à des appels d'offres de marchés publics, l'entreprise dispose d'une réponse en adéquation avec le développement de clauses à caractère social et/ou d'achat qualifiés de « responsables ».

▶ Une contribution au **développement économique local**

L'entreprise vise l'amélioration de ses performances économiques, en travaillant avec son écosystème et contribuant in fine au développement de l'emploi local.

▶ Un levier pour **lutter contre le travail non déclaré**

Dans certains métiers, les services à la personne notamment, le travail informel représente une véritable concurrence. En embauchant les personnes très éloignées de l'emploi, l'entreprise contribue à éviter le piège du travail au noir et à démontrer le cercle vertueux du travail formel.

- ▶ Une valorisation de la marque employeur, comme un **levier d'attractivité et de motivation des salariés**. Un tel engagement de l'entreprise favorise l'implication des collaborateurs, leur adhésion à la marque entreprise, ainsi que leur fidélisation.
- ▶ Une **contribution à l'ascenseur social**, facteur de valorisation de l'image de l'entreprise en interne et à l'externe.

3. Mettre en place des actions en faveur de l'inclusion par l'emploi : comment s'y prendre ?

A. Quels sont les leviers à saisir ?

Les entreprises mènent de nombreuses actions visant à accueillir en leur sein des publics éloignés de l'emploi. Ces actions prennent plusieurs formes :

- **intégratives** : recrutement, stages, formations, immersion... ;
- **caritatives** : soutien des organismes d'insertion, bénévolat des salariés, mécénat, mécénat de compétences... ;
- **partenariats stratégiques** (entreprises-associations) au service de l'intérêt général ;
- **sous-traiter ou mutualiser le recrutement via des dispositifs qui ont fait la preuve de leur efficacité tels que les groupements d'employeurs, les GEIQ¹, l'intérim d'insertion** ;
- Utiliser des possibilités offertes par les **clauses sociales ou les achats responsables** ;
- **politiques actives en faveur de leurs salariés en grande difficulté** économique (salariés pauvres) ;
- **s'impliquer dans les conseils d'administration des acteurs de l'insertion** : différentes initiatives ont été prises notamment pour faire des ponts entre chantiers d'insertion et entreprises. (Exemple. L'Oréal et l'ADIS - Association pour le développement de l'insertion socioprofessionnelle - à Clermont Ferrand, gérant 3 entreprises adaptées, 1 ETTI).

• Pertinence des partenariats stratégiques

Les partenariats stratégiques permettent à chacun des partenaires de répondre à leurs enjeux respectifs ainsi qu'à des enjeux partagés sur leur territoire commun.

Il s'agit d'une pratique déjà répandue : aujourd'hui, 57 % des entreprises développent des partenariats sociétaux avec une diversité d'acteurs publics (nationaux et locaux) et privés (associations, fondations et acteurs académiques)². Ce taux de pratiques partenariales était de 38 % en 2015³. La diversification des modes de partenariat traduit l'engagement croissant des entreprises. Aujourd'hui, déjà plus d'un tiers d'entre elles a engagé des démarches de R&D sociétale pour inventer avec leur écosystème de nouvelles solutions.

1. Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification.

2. Étude IMPACT-Entreprises & Territoires, Comisis-OpinionWay pour l'Observatoire des partenariats, 09/2021

3. Étude PHARE-Entreprise, Comisis-OpinionWay pour l'Observatoire des partenariats, 10/2015

Le partenariat est considéré comme stratégique lorsqu'il impacte non seulement les pratiques des organisations, mais aussi leur cœur d'activité. Il repose sur la co-construction de solutions. Pour les entreprises, il doit dépasser le cadre de la mobilisation des parties prenantes internes/externes pour devenir un enjeu de performance, par exemple en matière d'innovation.

L'emploi est un objectif majeur de ces alliances.

Les partenariats peuvent se créer avec des structures ayant un statut d'entreprise (EURL, SCIC...) dotée d'un agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale)

• Plusieurs démarches innovantes à explorer

Le modèle d'investisseur sociétal

Le principe de la démarche d'investisseur sociétal est de permettre au projet de passer l'étape de modélisation c'est-à-dire d'accorder le temps nécessaire au projet pour qu'il définisse les conditions du changement d'échelle de l'innovation.

Ex. Groupe AG2R LA MONDIALE a lancé une expérimentation en matière de soutien des projets associatifs innovants dans leur phase de changement d'échelle.

La joint venture sociale (JVS)

Réconcilier la performance économique et l'inclusion des publics en difficulté, c'est l'ambition de la joint-venture sociale, un modèle de co-entreprise qui réunit à la fois des acteurs de l'économie de marché, sociale et solidaire. Ces structures s'appuient sur les expertises complémentaires pour favoriser l'inclusion par le travail.

Les JVS deviennent de vrais laboratoires pour l'entreprise, l'aidant à tester et développer de nouvelles activités porteuses, tout en innovant sur le plan social et sociétal. Cela peut constituer un vrai levier pour se démarquer de la concurrence.

Informations sur les JVS : socialcobizz.com/

B. Qui sont les acteurs de mon territoire à qui j'ai affaire ?

Le recrutement d'une personne très éloignée de l'emploi peut s'avérer compliqué, du fait du manque des savoir-être de base : les entreprises peuvent envisager de passer par des **intermédiaires spécialisés qui préparent ces personnes pour entrer en emploi.**

L'inclusion est un sujet historique dans les relations entre entreprises et un écosystème plus large. Il existe une multiplicité d'acteurs dans ce domaine :

- **service public de l'emploi** : Pôle emploi, missions locales, AFPA, Cap Emploi ; délégation interministérielle à l'accueil et à l'intégration des réfugiés.
- **acteurs de la formation** : OPCO ; AFPA
- **associations** : généralistes et spécialisées par public accompagné
- **acteurs privés** : les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI), les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE), les entreprises d'insertion (EI), les associations intermédiaires (AI), les régies de quartier (RQ), les ateliers et chantiers d'insertion (ACI), les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ), Ecoles de deuxième chance, EPIDE, ou encore les entreprises adaptées qui peuvent notamment :

- > réaliser une prestation pour l'entreprise sur leur propre site ou sur le site du client,
- > dans le cadre du dispositif « CDD Tremplin », organiser une embauche avec l'entreprise à la sortie du CDD,

> mettre à disposition un salarié en vue d'une embauche ;

→ **entreprises :**

> fondations d'entreprise développant des actions dans le champ de l'insertion (ex: Veolia environnement, Safran, Bouygues construction, etc.),

> fondations de branches professionnelles, généralistes ou plus spécialisées dans le champ de l'insertion,

> structures spécialisées : Ecoles de production par exemple ;

→ **les associations para publiques** chargées de l'accompagnement/remédiation des jeunes en très grande difficulté ;

→ **publics spécifiques :**

> ATIGIP (Agence du travail d'intérêt général et de l'insertion professionnelle des personnes placées sous main de justice),

> AGEFIPH (Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées) ;

→ **initiatives de l'État** fournissant des informations pratiques :

lemarche.inclusion.beta.gouv.fr/fr/

lesentreprises-sengagent.fr/

ljeune1solution.gouv.fr/accueil

C. À qui je m'adresse ? Les organismes à votre côté pour une meilleure orientation

▶ DEETS (Direction de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités)

Pour aider le chef d'entreprise dans sa démarche, le premier contact peut être effectué avec le service déconcentré de l'État sur son département – les DEETS (Direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités) qui sont compétentes en matière de travail, d'entreprises, d'emploi, et de cohésion sociale : dreeets.gouv.fr/.

En fonction du poste de travail à occuper, des conseils seront formulés et des partenaires fléchés. À noter que sur certains territoires le recours direct à Pôle emploi est possible.

▶ **Pôle emploi et acteurs du territoire**

Le chef d'entreprise sera orienté vers les acteurs du territoire en mesure de répondre à son besoin spécifique, comme Pôle emploi, les entreprises adaptées (EA), les SIAE (structures d'insertion par l'activité économique) ou toute entreprise de l'ESS (économie sociale et solidaire) à même de répondre aux besoins exprimés.

- ▶ **Le club « Les entreprises s'engagent »** (plateforme du ministère du Travail)

Sur chaque département il est également souhaitable de contacter une structure déconcentrée du ministère du Travail, inscription gratuite et mise en relation avec les acteurs de l'insertion.

lesentreprises-sengagent.fr/

- ▶ Une rubrique spéciale concerne la **réponse aux marchés publics qui imposent souvent une clause sociale, c'est-à-dire un certain nombre d'heures du marché total estimé (5 à 10 %)**.

Il est alors possible de refaire le processus décrit ci-dessus et de **procéder à des embauches en direct ou de passer en sous-traitance avec des structures de l'ESS**, qui emploient elles-mêmes ces publics concernés par les clauses sociales des marchés.

- ▶ D'autres contacts utiles : **CCI, MEDEF territoriaux.**

www.medef.com/fr/medef-territorial/

4. Au sein de l'entreprise

Au lieu de sous-traiter vers des SIAE extérieures qui souvent ne connaissent pas les métiers des entreprises, il faut intégrer les politiques d'inclusion par l'emploi au sein des entreprises.

A. Mes premiers pas : quel est mon besoin ?

Une entreprise qui souhaite mettre en œuvre une politique en faveur de l'inclusion par l'emploi se trouve, au départ de la démarche, confrontée à un certain nombre de prérequis et de questions.

- ▶ Il est dans un premier temps essentiel de définir son besoin en matière d'emplois.
Les publics potentiellement concernés par l'embauche sont tous éloignés de l'emploi, mais ne présentent pas les mêmes caractéristiques et difficultés. Une personne porteuse de handicap n'a pas le même type de contraintes d'insertion (certaines personnes peuvent nécessiter d'éventuels aménagements de postes), qu'un chômeur de longue durée éventuellement soumis à une addiction.
- ▶ L'entreprise peut recruter directement ou faire appel à des structures externes qui l'accompagnent.

B. Quels facteurs clés pour agir comme une entreprise inclusive ?

Pour combler les besoins de recrutement, les personnes en difficulté d'insertion répondent présentes, à condition que les entreprises portent la démarche au plus haut niveau, s'adaptent, communiquent avec le reste de l'entreprise et repensent leur encadrement.

1. Intégrer la démarche à la stratégie de l'entreprise : l'inclusion doit faire sens pour le business.

- ▶ **L'impact de la raison d'être** : plus votre démarche inclusive sera en phase avec votre raison d'être, plus elle sera légitime.
- ▶ **Marquer l'inclusion dans l'organisation** : aucune « raison d'être », aucune stratégie inclusive ne peut vraiment réussir sans être déclinée en termes de principes, de planning, de pratiques, d'habitudes et

d'indicateurs (dimension organisationnelle).

- ▶ **Une connaissance des métiers et de ceux qui les occupent** : une démarche inclusive nécessite de bien connaître ses collaborateurs, leurs attentes et leurs besoins.

2. Une dimension territoriale affirmée

- ▶ **Un pilotage au plus proche des acteurs et des bénéficiaires** : les personnes éloignées de l'emploi présentent souvent une mobilité plus faible ; des relations étroites (directions RH, achats, implantation des activités) avec les intermédiaires de l'emploi sur le territoire sont alors essentielles.
- ▶ **La mutualisation des ressources** : avec les structures sur les territoires (GEIQ, ETTI...).

3. Des solutions aménagées

- ▶ Adapter la chaîne de valeur, pas le niveau de qualité.
L'action inclusive doit partir du principe qu'elle va créer des opportunités pour l'entreprise (regain d'implication et de sens au travail, amélioration de la productivité, gain d'appels d'offres, apaisement du climat social...).
- ▶ Adapter le poste, pas la personne.
Au-delà des aménagements possibles (flexibilité des horaires, etc.), il faut se demander ce que les personnes éloignées de l'emploi peuvent vous apporter et **comment faire pour profiter de ce qu'elles ont à offrir**.
- ▶ Adapter la formation, pas le métier.
Si certains métiers restent inaccessibles aux personnes éloignées de l'emploi, c'est davantage pour des questions de réseaux et de culture que de compétences techniques ; l'acquisition de savoir-faire devrait faire partie des **formations adaptées**.
- ▶ Accompagnement de la personne par la **mise en place du mentorat/tutorat** : dispositifs essentiels à la réussite d'une intégration en entreprise d'un public éloigné de l'emploi, qui posent également la question de la formation/sensibilisation des collaborateurs sur la manière d'intégrer le public cible.

4. Un accompagnement durable

- ▶ **Résoudre les freins et les difficultés d'acculturation aux codes de l'entreprise : miser sur un système d'intermédiation externe qui permet de poursuivre l'accompagnement de la personne** durant la période d'essai, voire durant les CDD de six à douze mois (ex. association Solidarités nouvelles), ou encore une solution des CDD tremplins (favorisant la mobilité professionnelle des travailleurs handicapés vers les autres employeurs privés ou publics).
- ▶ **Changer les mentalités et adapter les modalités de recrutement et d'intégration** : la sensibilisation des salariés et du management de l'entreprise est une condition de l'engagement pour l'ensemble des collaborateurs.

5. Travailler en amont les messages essentiels en direction des acteurs de l'inclusion

- ▶ Le partenaire de l'entreprise (OPCO, associations, collectivités, etc.) doit **répondre aux enjeux de l'entreprise** : il ne faut pas confondre l'acteur entrepreneurial avec les décideurs politiques sur un territoire (maire, président d'intercommunalité, responsable d'administration, prescripteurs de

l'emploi, etc.).

- ▶ L'engagement de l'entreprise doit apporter une réponse à l'une de ses problématiques : difficulté de recrutement, coût trop élevé d'acquisition des compétences, diversité insuffisante des équipes, obligations légales (ex. handicap), etc.
- ▶ L'entreprise doit appuyer son argumentaire sur **des témoignages de chefs d'entreprise déjà engagés dans des actions similaires**.
- ▶ Le partenaire doit apporter des garanties. Il ne suffit pas de « sourcer » les profils, il faut être en capacité d'accompagner l'entreprise tout au long du processus d'insertion (selon les cas : collecte fine des attentes et besoins de l'entreprise en termes de profils/compétences, organisation du *speed dating*, réunions régulières de bilan d'étape, rapport d'assiduité des candidats, ou validation des acquis à l'issue des formations, etc.).
- ▶ La structure partenaire doit être capable de présenter un schéma complet du parcours. Pour cela, elle doit avoir pris l'attache des différents organismes concernés par la période d'insertion, et pouvoir décliner les éventuelles aides.
- ▶ La structure ne se substitue pas aux prescripteurs de l'emploi ou aux structures de placement.

Quelques bonnes pratiques inclusives sur lesquelles les entreprises pourraient utilement capitaliser :

- L'AFEST, soit la formation en situation de travail des demandeurs d'emploi reconnue par la loi « Avenir professionnel » ;
- www.cegos.fr/ressources/faq-reglementation-formation-professionnelle/10-questions-sur-l-afest ;
- Préparation opérationnelle à l'emploi (POE), individuelle ou collective, pour les personnes réfugiées, les jeunes éloignés de l'emploi, etc. (ex. des partenariats lancés par l'AFB) ;
- travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/pic/poe-pic ;
- Le recrutement anticipé avant la fin des parcours intensifs d'insertion tels qu'ils sont délivrés à des personnes très éloignées du marché du travail, par les structures de l'insertion par l'activité économique.

C. Un enjeu de dialogue dans l'entreprise

Il est important de rappeler qu'aucune obligation légale n'est prévue pour négocier en la matière. L'inclusion par l'emploi **relève d'une démarche volontaire de l'employeur souhaitant adjoindre ce sujet à d'autres thématiques** plus larges telles que l'égalité professionnelle, la diversité, etc.

Même si ce sujet n'entre pas dans une obligation de négociation, plus de 1300 accords collectifs ont été conclus, intégrant un volet « inclusion ».

Formes d'engagement

- ▶ Généralement, les employeurs traitent ce sujet lors des **Négociations annuelles obligatoires** (NAO).
- ▶ L'employeur peut également s'engager de manière unilatérale en élaborant une **charte en faveur de l'inclusion** dans l'entreprise.

Avantages

- ▶ Introduire l'inclusion par l'emploi dans le dialogue social de son entreprise, permet dans un premier temps de définir un ensemble cohérent de mesures choisies qui répond aux objectifs fixés au sein de l'entreprise.
- ▶ Il sert aussi de rappel de l'engagement pris par tous les acteurs (Direction, RH, représentants du personnel, manager, salariés, etc.). Il est important que le projet rencontre une adhésion, large et partagée, au sein des équipes de collaborateurs.

Suivi

- ▶ Un point doit également porter sur les actions permettant de piloter et de suivre l'application de la politique d'inclusion. A ce titre, il est fortement recommandé **d'identifier clairement les objectifs fixés pour chaque action mise en place.**
- ▶ L'engagement doit traduire l'**objectif principal** de la mise en œuvre d'actions pour favoriser l'inclusion par l'emploi, à savoir la conciliation entre une meilleure performance pour l'entreprise et la possibilité d'offrir une opportunité de retour à l'emploi de manière durable une personne éloignée du marché du travail.
- ▶ Lorsqu'il s'agit d'un accord collectif ou d'une charte de l'inclusion, doivent apparaître tous les engagements pris, tant de la direction que des collaborateurs.
- ▶ *Pour plus d'informations, les modalités et le panorama de plusieurs actions intégrées dans des accords collectifs relatifs à l'inclusion: **lien Annexe***
- ▶ À l'issue de la négociation collective, l'ensemble des engagements pris doit être communiqué à tous, pour que les actions puissent être déployées à tous les niveaux de l'entreprise.

Mouvement des entreprises de France
55 avenue Bosquet - 75007 Paris
Tél. : 01 53 59 19 19
www.medef.com

RECOMMANDATIONS CONCERNANT LE DIALOGUE SOCIAL RELATIF À L'INCLUSION

Les mentions facultatives mais recommandée dans l'accord collectif relatif à l'inclusion.

L'inclusion au sein de l'entreprise s'établit sur plusieurs niveaux. De la pré-embauche jusqu'à la prise de poste, sans oublier le management des équipes et la communication interne...

Une entreprise inclusive doit être pensée en amont et se réadapter continuellement à la singularité de ses collaborateurs.

A. Politique d'inclusion rendue possible par l'engagement de la direction

L'engagement et le soutien des dirigeants sont des éléments fondamentaux de la réussite et du déploiement efficace d'une politique d'Inclusion. En effet, c'est grâce à leur implication et à leur détermination que l'inclusion peut se développer à tous les niveaux de l'entreprise. À cet égard, la direction peut formuler des engagements clairs dans l'accord collectif.

En effet, le simple fait d'être une entreprise exemplaire en la matière peut constituer un engagement de la part de la direction, qu'il est bon de rappeler.

Ensuite, si les recrutements sont rendus possibles, c'est principalement avec une volonté de la direction. En effet, le choix de recruter, ainsi que celui de la personne à recruter, relève du pouvoir d'appréciation de l'employeur.

L'introduction de l'inclusion par l'emploi comme sujet de dialogue social est issue d'une volonté de la direction, de permettre une coopération à tous les niveaux dans l'entreprise et de favoriser un dialogue social de qualité.

Enfin, la direction est la seule à pouvoir évaluer les résultats des actions menées en matière RH. Informer les collaborateurs que les actions déployer par les RH seront suivie constitue également un engagement que la direction peut prendre.

B. Politique d'inclusion en matière de recrutement

La plupart des accords collectifs envisagent des actions en matière de recrutement. Il peut être prévu un engagement de l'entreprise à travers son *process* de recrutement avec une standardisation des offres d'emplois afin de rendre plus inclusif le recrutement.

L'ensemble des offres d'emploi, doit reprendre des critères de sélection strictement fondés sur des compétences, des qualifications du candidat. Ainsi, un soin particulier devra porter sur la rédaction des offres d'emploi, notamment sur le choix des intitulés, des contenus et des illustrations imagées. Cette attention particulière est envisagée dans le but de lutter contre les stéréotypes de toute nature et de permettre, sans distinction, la candidature de tous. Aussi, les informations demandées pendant l'entretien doivent présenter un lien direct et nécessaire avec le poste proposé ou avec l'évaluation des compétences et expériences requises.

De plus, les échanges lors des entretiens doivent s'orienter dans un but de favoriser les *softs skills*.

L'entreprise doit également s'assurer que, contractuellement, l'application des principes et valeurs soit appliquée par les prestataires de recrutement auxquels elle a recours (cabinets de recrutement et entreprises de travail temporaire).

Enfin, il est également favorable que l'entreprise veille à rappeler, dans chaque offre d'emploi, l'existence de sa politique d'Inclusion.

C. Politique d'inclusion en matière de gestion du personnel

Les collaborateurs, recrutés au titre de l'inclusion par l'emploi, détiennent les mêmes droits que les autres salariés. À cet égard, ils sont évalués dans le cadre des entretiens professionnels annuellement.

L'évaluation et l'appréciation des collaborateurs doivent s'appuyer sur une évaluation objective des compétences et performances des collaborateurs et ne doivent en aucun cas laisser place aux préjugés et aux stéréotypes.

Les outils et procédures destinés à accompagner l'évolution des carrières des collaborateurs sont élaborés ou examinés dans un but d'inclusion permettant à chacun de développer sereinement ses compétences.

En effet, il est important de rappeler qu'une entreprise inclusive est une entreprise qui crée les conditions, au sein même de son organisation, pour que chacune et chacun puisse développer tout son potentiel en s'appuyant sur la différence qu'il-elle apporte. L'ensemble des démarches d'inclusion doit être envisagé comme un levier de changement en continu au sein de l'entreprise et constitue un vecteur de croissance.

D. Politique d'inclusion à travers des actions de sensibilisation

La sensibilisation de l'ensemble du personnel est un élément capital de l'instauration d'un environnement inclusif au sein de l'entreprise et de la lutte contre les stéréotypes de toute nature.

Tout d'abord, il est important que le corps managérial proche de l'ensemble des collaborateurs soit sensibilisé à manager dans des conditions favorisant l'inclusion de ces personnes. Il est recommandé pour les managers des formations et les représentants du personnel de suivre les formations pour leur permettre d'identifier les différents types de stéréotypes et de développer les bonnes pratiques au plus près du terrain. L'esprit de ces formations sera également de sensibiliser le corps managérial et représentant du personnel sur l'importance de leurs rôles et sur l'impact possible des biais inconscients de leurs décisions.

Ces actions de sensibilisation peuvent également prendre la forme de communication interne destinée à l'ensemble des collaborateurs avec la production de note politique ou d'instruction RH. Ces notes pourront également servir à faire connaître les bonnes pratiques.

De plus, le déploiement de la politique d'inclusion peut prévoir la mise en place de référent ou correspondant inclusion afin de s'assurer de la bonne cohésion au sein de chaque service.

E. Politique d'inclusion à travers le rôle actif des représentants du personnel

Les représentants du personnel constituent un des acteurs majeurs de la mise en œuvre de la politique d'inclusion. En effet, pour que soit valide un accord collectif, il doit être conclu entre l'employeur et des organisations syndicales représentatives ayant recueilli plus de 50 % des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections des titulaires au comité social et économique (CSE), quel que soit le nombre de votants (**Article L2232-12 du code du travail**). Il en ressort que la conclusion dépend essentiellement de l'implication des représentants du personnel pour permettre l'aboutissement de la conception et la mise en œuvre de la politique d'inclusion. Ensuite, les élus CSE sont informés de l'ensemble des modifications en matière de recrutement. En effet, dans le cadre de la mission générale du CSE, l'employeur est tenu d'informer et consulter les élus sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise, et notamment sur les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs et les conditions d'emploi, de travail (**Article L2312-8 du code du travail**).

FICHE GEIQ

Les « groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification » (GEIQ)

Qu'est-ce qu'un Geiq ?

Un Geiq est un collectif d'entreprises réunies pour répondre à leurs problématiques de recrutement. Ensemble, elles parient sur le potentiel de personnes éloignées du marché du travail en les formant et les qualifiant grâce à l'alternance. L'objectif pour l'entreprise adhérente est de pouvoir ensuite recruter durablement la personne formée au sein de ses équipes.

Un concept unique d'insertion par la qualification

Le Geiq est un outil créé par les entreprises pour faire face à leurs difficultés de recrutement.

Adhérer à un Geiq, c'est faire l'expérience d'un recrutement différent grâce à un accompagnement global : de la recherche du candidat au recrutement durable.

La Fédération française des Geiq

Garante de l'identité et de l'image de son réseau, la Fédération française des Geiq favorise le développement des Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification au niveau local et assure le lien avec les institutions et partenaires.

Les comités régionaux des Geiq

Les comités régionaux sont des associations de Geiq à l'échelle d'une région, créés à l'initiative des Geiq. Ils ont pour objectif d'accroître la notoriété des Geiq sur le territoire, notamment auprès des institutions/ partenaires et d'animer le réseau régional. Au sein de ces comités, les Geiq portent des projets communs et impulsent une dynamique favorable à leur développement.

Contacts régionaux FFGEIQ ou comités régionaux

Contactez la Fédération française des Geiq

email : contact@lesgeiq.fr – Tél. : 01 46 07 33 33

Comité régional Auvergne-Rhône-Alpes

Président : Lucio Campanile

Délégué régional : Manuel Colombino : batiscafe.mc@orange.fr

Comité régional Bourgogne-Franche-Comté

Président : Bernard Laborey

Déléguée régionale : Isabelle Boucoiran : cr-bfc@lesgeiq.fr

Comité régional Bretagne

Président : Martial Leveque

Déléguée régionale : Christine Leprevost : c.leprevost@geiq22.fr

Comité régional Centre-Val de Loire

Président : Alain Robichon

Délégué régional : Issiaka Bagaté : issiaka.bagate@lesgeiq.fr

Région Grand-Est

Référent régional : Stéphanie Bathelier : stephanie.bathelier@lesgeiq.fr

Région Île-de-France

Référente régionale : Agnès Salvadori : agnes.salvadori@lesgeiq.fr

Région Normandie

Référente régionale : Agnès Salvadori : agnes.salvadori@lesgeiq.fr

Comité régional Nouvelle-Aquitaine

Président : Pierre Gaillard

Délégué régional : Nicolas Pochelu : cr-aquitaine@lesgeiq.fr

Comité régional Occitanie

Présidente : Martine Laurent

Déléguée régionale : Cécile Fuentes : cr-occitanie@lesgeiq.fr

Comité régional Pays de la Loire

Président : Christophe Morin

Délégué régional : Gaël Rannou : cr-pdl@lesgeiq.fr

Comité régional Provence-Alpes-Côte d'Azur

Président : Christophe Drone

Déléguée régionale : Océane Lantez : cr-sud@lesgeiq.fr

Comité Régional des Hauts-de-France

cr-hdf@lesgeiq.fr

Trouver un Geiq

Toutes les coordonnées des Geiq sont disponibles sur le site internet

www.lesgeiq.fr/trouver-un-geiq

EXEMPLES DE PARTENARIATS STRATÉGIQUES RÉUSSIS

- ▶ **Atout soleil** : programme de soutien aux initiatives locales des différents territoires sur lesquels l'entreprise est implantée.
Réalisé par l'association GPMA et Generali : www.gpma-asso.fr/atout-soleil/
- ▶ **Bonnes nouvelles des territoires** : valorise les innovations et les initiatives des entrepreneurs sur les territoires.
Crée par la Fondation MMA: fondation-entrepreneurs.mma/grand-prix-des-bonnes-nouvelles-des-territoires/presentation.htm
- ▶ **Beauty for a better life** : initiative concrète d'action sociale pour permettre aux personnes vulnérables de reprendre confiance en elles et se projeter dans un futur meilleur.
 - > À l'échelle internationale : des formations d'excellence gratuites en atelier collectif.
 - > À l'échelle nationale : atelier de soins beauté et de bien-être dans des structures sociales.Mis en place par l'Oréal : www.loreal.com/fr/articles/sharing-beauty-with-all/2020/04/21/07/42/beauty-for-a-better-life--la-formation-comme-levier-dinsertion/
- ▶ **Fondation RTE** : valorise l'esprit d'entreprendre et les initiatives innovantes sur les territoires qui répondent à des besoins des territoire ruraux.
En partenariat avec l'AMRF (association des Maires ruraux de France) et en relation avec CELAVAR (coordination de 30 000 association actives sur les territoires ruraux).
www.fondationdefrance.org/fr/fondation/fondation-rte
- ▶ **Gravelle entreprendre** : fait émerger des solutions co-construites sur 3 thématiques : l'insertion des jeunes, le handicap et la lutte contre la précarité et anime un dialogue entre acteurs du territoire (entreprises, associations, pouvoirs publics).
Club local d'entreprise de la ville de Charenton et la direction de l'économie et de l'emploi :
clubgravelle.com/

- ▶ **Club des trente** : club de réflexion et d'action au service de l'Armorique (Bretagne et une partie des pays de la Loire)
Initiative de grands patrons de l'Ouest de la France : www.clubdes30.com/

- ▶ **Fondation groupe RATP** : favorise l'accès à l'emploi, à l'éducation, à la culture et à la transition écologique
 - > À l'échelle internationale : favorise les relations entre les territoires les collaborateurs du groupe;
 - > À l'échelle nationale : participation à l'Alliance pour l'éducation pour prévenir du décrochage scolaire.
 Créée par la RATP : www.fondationgrouperatp.fr/

- ▶ **Démarche RSE** : mobilisation collective pour établir un outil RSE partagé et adapté aux enjeux sectoriels de l'activité de la fédération
Mis en ligne par la Fédération des entreprises de propreté (FEP)
www.fep-iledefrance.fr/une-federation-engagee/nos-engagements/dispositif-rse/

- ▶ **Fondation Cultura** : permettre l'accès à la culture et à l'éducation aux personnes qui en sont éloignées pour des raisons économiques, sociale, d'âge ou de handicap, en soutenant des projets éducatifs et sociaux à proximité des magasins Cultura
Fondé par Cultura : fondation.cultura.com/

- ▶ **Renforcement des filières locales d'approvisionnement en produits frais** : développe un tourisme responsable avec l'amélioration des chaînes d'approvisionnement de plusieurs villages vacances ; soutien à la création de TPE viables et durables à proximité des villages du Club Med.
Engagement du Club Med avec Agrisud
www.agrisud.org/fr/nosactions/appui-aux-filieres-locales-dapprovisionnement-en-produits-frais-dans-la-province-de-bali-indonesie/

- ▶ **Fonds d'innovation** : expérimentation innovante en matière de soutien au changement d'échelle de l'innovation sociale Lancé par AG2R La Mondiale.
www.bipiz.org/fr/bonnes-pratiques/ag2r-la-mondiale-linvestissement-societal-au-service-des-territoires.html

- ▶ **Moët Hennessy Entreprise Adaptée (MHEA)** : offre une solution innovante en matière de reclassement de salariés rencontrant des difficultés professionnelles liées à l'apparition d'un handicap.
www.reseau-gesat.com/Gesat/Marne-51/Epernay-19046/moet-hennessy-entreprise-adaptee-e9370/

- ▶ **Partenariat AFB/ Apels** (Agence pour l'Education par le Sport) : œuvre pour l'insertion des jeunes issus des quartiers défavorisés et vise à permettre à de jeunes talents de clubs sportifs, mais en marge du monde du travail, de s'insérer durablement dans un établissement bancaire.
www.afb.fr/les-banques-francaises-renforcent-encore-leur-engagement-pour-linsertion-des-jeunes/

- ▶ **Partenariat AFB/ EachOne** : l'insertion dans l'emploi/la banque de personnes réfugiées hautement qualifiées.
www.afb.fr/insertion-des-refugies-programme-each-one/

- ▶ **Programme « Volontaires de la transition énergétique »** : sensibilisation aux enjeux de la transition énergétique par des jeunes en service civique.

Partenariat ENEDIS/Unis-Cité : www.uniscite.fr/partenaire/service-civique-enedis/

- ▶ Coopération économique : **L'Alliance dynamique du groupe La Poste.**

le-groupe-laposte.cdn.prismic.io/le-groupe-laposte/00ae3c31-30ea-4a25-97f53700750b54e0_Brochure+Interactive+La+Poste+Alliance+Dynamique+ESS+VDEF.pdf

- ▶ **Innovation sociétale** : étude de cas Renault – Wimoov.

www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2015/09/19_WIM00V-RLT-BAD.pdf

- ▶ **Innovation sociétale** : étude de cas Caisse d'Épargne Grand Est Europe – Envie.

observatoire-des-partenariats.fr/wp-content/uploads/2019/10/Fiche_Parteneriat_LR_CEGEE_Envie.pdf

- ▶ **Vidéos du MOOC ESSEC-Le RAMEAU « Ces partenariats qui changent le monde »** : fr.coursera.org/learn/partenariats-qui-changent-le-monde

- ▶ Pour aller plus loin, vous pouvez consulter la base d'exemples inspirants de l'Observatoire des partenariats : www.lerameau.fr/la-base-de-donnees-impact-pratiques-innovantes/

ASSOCIATIONS À VOS COTÉS

Associations généralistes utiles

- ▶ **ADMICAL** : association française reconnue d'utilité publique dont l'objectif est le développement du mécénat chez les entrepreneurs.
6 boulevard Saint-Denis, 75010 Paris
admical.org/
- ▶ **AFM-TELETHON** : association d'intérêt général qui porte un projet d'innovation sociétale.
1 rue de l'Internationale, 91002 Evry cedex
www.afm-telethon.fr/
- ▶ **AVISE** : accompagner la création d'entreprises de l'ESS.
18 avenue Parmentier, bâtiment cour, 75011 Paris
www.avise.org/
- ▶ **CELAVAR** : regroupement de réseaux associatifs œuvrant dans le monde rural.
13-15 rue des Petites Écuries, 75010 Paris
www.celavar-aura.com/
- ▶ **La Fonda** : plateforme d'intelligence collective, la Fonda coproduit des éclairages pour nourrir les choix stratégiques des acteurs du monde associatif.
12 avenue du Général de Gaulle, 94300 Vincennes
fonda.asso.fr/
- ▶ **Le RAMEAU** : observatoire national pour qualifier les enjeux des partenariats et centre d'expérimentations pour faire émerger de nouveaux modèles et lieu de réflexion prospective pour partager et déployer des solutions innovantes à grande échelle.
1 allée Charles V, 94300 Vincennes
www.lerameau.fr/
- ▶ **La Sauvegarde du Nord** : association qui accueille et accompagne dans toute la région du Nord des jeunes en difficultés, des adultes sans activité professionnelle, des familles et toutes autres personnes en grande précarité ; elle soutient les chantiers d'insertion (Leroy Merlin, Decathlon, etc.).
199 - 201 rue Colbert, 59045 Lille
www.lasauvegardedunord.fr/

- ▶ **Union nationale des entreprises adaptées (UNEA)** : défend et promeut le modèle de l'Entreprise Adaptée, en soutenant leur développement et en tissant dans le milieu économique tous liens favorables à la croissance et à l'emploi pérenne de personnes en situation de handicap.

153 avenue Jean Lolive, 93500 Pantin

www.unea.fr/

- ▶ **ORSE** : l'Observatoire de la RSE est une organisation multi-parties prenantes qui accompagne les stratégies RSE dans les entreprises.

25 rue du Charolais, 75012 Paris

www.orse.org/

- ▶ **Ashoka** : ONG qui agit en faveur de l'innovation sociale ; elle vise à accélérer les idées et initiatives ayant un impact sociétal positif.

55 boulevard Vincent Auriol, 75013 Paris

www.ashoka.org/fr-fr/pays/france

- ▶ **Les Déterminés** : aide à développer l'initiative et l'entrepreneuriat en banlieue et dans les milieux ruraux, au sein de zones touchées par des taux de chômage élevés.

Développement d'un programme d'accompagnement sur le territoire national : Toulouse, Lyon, Montpellier, Marseille, Rouen, Lille, Cergy et Nancy.

www.lesdetermines.fr/

- ▶ **Mozaik RH** : premier cabinet de recrutement et de conseil en RH spécialisé dans la promotion de la diversité ; il accompagne les entreprises dans la transformation des pratiques RH vers un recrutement 100 % inclusif.

29 boulevard Bourdon, 75004 Paris

mozaikrh.com/

Associations d'entreprises

- ▶ **Club Gravelle entreprendre** : groupe d'entrepreneurs locaux de la communauté de communes de Charenton - Saint Maurice, dont l'objectif est de soutenir le développement économique local.

Espace Toffoli, 12 bis rue du Cadran, 94220 Charenton-le-Pont

clubgravelle.com/club-gravelle-entreprendre/

- ▶ **Les entreprises pour la cité** : réseau d'entreprises investi dans l'innovation sociale.

15 rue de Milan, 75009 Paris

www.reseau-lepc.fr/

- ▶ **Entreprises & cités** : fonds de dotation dans le but de pérenniser sa mission, développer ses actifs et renforcer sa visibilité pour une stratégie autour du bien commun du territoire.

40 rue Eugène Jacquet, 59700 Marcq-en-Barœul

www.entreprises-et-cites.com/

- ▶ **Fondation agir contre l'exclusion (FACE)** : fondation reconnue d'utilité publique qui vise à prévenir et lutter contre toutes les formes d'exclusion, de discrimination et de pauvreté.

4 rue Floréal, 75017 Paris

www.fondationface.org/

- ▶ **Fondation de Lille** : un outil au service de la philanthropie et de l'ensemble des acteurs, privés ou publics, en proposant son expertise dans le portage et mettant en œuvre des actions de solidarité à Lille et sur le territoire Nord Pas de Calais.

99 rue Saint-Sauveur, 59800 Lille

www.fondationdelille.org/

- ▶ **Mouvement Impact France** : réseau des entreprises à impact social et écologique.

204 rue de Crimée, 75019 Paris

www.impactfrance.eco/

- ▶ **Réseau alliances** : premier réseau régional d'entreprises engagés dans la responsabilité sociétale des entreprises.

40 rue Eugène Jacquet, 59700 Marcq-en-Barœul

www.reseau-alliances.org/

Handicap

- ▶ **Conseil national handicap et emploi des organismes de placement spécialisés (Cheops)** : accompagnement et maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Cheops représente les 98 Cap emploi sur toute le territoire français.

47 rue Eugène Oudiné, 75013 Paris

www.cheops-ops.org/#

Annuaire du réseau Cap Emploi : www.handi-cv.com/annuaire/capemploi

Public Réfugiés

- ▶ **Each One** : favorise un retour à l'emploi des personnes réfugiées et primo-arrivantes et permet aux entreprises d'accéder pleinement à ces talents, en construisant des projets professionnels des personnes réfugiées.

www.eachone.co/

Associations œuvrant spécifiquement pour les jeunes

- ▶ **Nos quartiers ont des talents** : accompagne les jeunes diplômés vers l'emploi et l'alternance.

<https://nqt.fr/>

- ▶ **Article 1** : engagée pour l'égalité des chances et le soutien des élèves issus de milieux populaires.

article-1.eu/

- ▶ **The Boson Project** : « cabinet de conseil et centre de recherche atypique et engagé » ; accompagne les entreprises sur toutes les transformations managériales.
thebosonproject.com/
- ▶ **Unis-cité** : l'association pionnière et spécialisée dans le Service Civique des jeunes ; présente dans plus de cinquante de villes en France.
www.uniscite.fr/
- ▶ **Réseau national des juniors associations** : permet à des jeunes de moins de 18 ans de s'organiser et de mettre en œuvre leurs projets, de fonctionner comme une association loi 1901.
juniorassociation.org/index.php
- ▶ **Cop1** : association dans le but de porter assistance à tout étudiant dans le besoin et plus globalement à tous jeunes (distribution gratuite d'inventus et de denrées alimentaires).
cop1.fr/
- ▶ **Youth for Climate** : mouvement des jeunes pour le climat, avec 130 groupes locaux en France (et dans de très nombreux pays avec le mouvement *Fridays for Future*, lancé par G. Thunberg).
youthforclimate.fr/
- ▶ **Elèves solidaires** : la première plateforme d'entraide scolaire pour tous les élèves et étudiants.
extrastudent.com/
- ▶ **Cravatte solidaire** : association dont l'objectif est de faciliter l'accès à l'emploi de personnes en insertion ou en réinsertion professionnelle en luttant contre les discriminations liées à l'apparence.
lacravatesolidaire.org/
- ▶ **Génération d'avenir** : association des étudiants qui a vocation de recentrer l'action publique autour de la jeunesse.
generationdavenir.fr/
- ▶ **Les Engagés** : mouvement qui souhaite réconcilier les jeunes avec la politique et encourager les citoyens à s'engager.
www.mouvementlesengages.com/
- ▶ **Tous Curieux** : promeut l'accès à la culture dans les zones défavorisées.
fr.linkedin.com/company/l-assemblee-des-curieux
- ▶ **Ticket for Change** : forme et accompagne des personnes qui souhaitent avoir un impact positif sur la société par leur travail, mais ne savent pas comment ».
www.ticketforchange.org/
- ▶ **Entreprendre pour apprendre** : fédération d'associations présentes partout en France dont l'objet est d'aider les jeunes à révéler leur potentiel grâce à un projet pédagogique entrepreneurial et collectif.
www.entreprendre-pour-apprendre.fr/

- ▶ **Sport dans la Ville** : accompagne les jeunes issus de quartiers prioritaires dans leur développement personnel et leur insertion professionnelle, par le sport.
www.sportdanslaville.com/

- ▶ **Fondation Apprentis d'Auteuil** : fondation reconnue d'utilité publique, qui accueille, éduque et forme garçons et filles en difficulté, pour leur permettre de s'insérer dans la société (formations professionnelles, etc.).
www.apprentis-auteuil.org/

- ▶ **La Bascule** : l'association se présente comme un « lobby citoyen » souhaitant « accélérer la transition démocratique, écologique et sociale » ; l'objectif : permettre aux bénévoles engagés dans chacun de ses collectifs d'accompagner et de soutenir des projets de transition sur leur territoire.
Divisée en plusieurs collectifs présents dans quatre villes de France : Rennes, Paris, Bordeaux et Plouray.
la-bascule.org/

- ▶ **100 000 Entrepreneurs** : association d'intérêt général fondée en 2007 dont la vocation est de transmettre la culture et l'envie d'entreprendre aux jeunes, au moyen de témoignages d'entrepreneurs bénévoles.
www.100000entrepreneurs.com/

- ▶ **100 Chances 100 Emplois** : un dispositif qui existe depuis 2004 porté par Schneider Electric, dans l'objectif d'insérer des jeunes adultes (18-30 ans) dans le monde professionnel en les accompagnant jusqu'à l'emploi durable (stages, alternance...)
www.100chances-100emplois.org/

- ▶ **Les Entretiens de l'Excellence** : l'association œuvre pour rétablir l'égalité des chances en organisant des journées de rencontre entre des collégiens-lycéens issus des diversités sociale, rurale et culturelle, et des professionnels aux parcours d'excellence ; elle couvre aujourd'hui 35 villes en France dont 3 dans les DOM.
www.lesentretiens.org/#

- ▶ **Initiative France** : le 1^{er} réseau associatif de financement et d'accompagnement des créateurs, repreneurs et développeurs d'entreprise ; le réseau est fortement ancré localement avec 210 associations réparties sur tout le territoire français - métropole et outre-mer.
www.initiative-france.fr/

- ▶ **Live for Good** : association qui a pour mission de libérer le potentiel de jeunes par l'entrepreneuriat social ; elle accompagne les jeunes et mobilisent les entreprises pour accélérer la transition écologique et sociale.
live-for-good.org/fr

- ▶ **La Fondation Entreprendre** : finance et accompagne des acteurs associatifs pour faire de l'entrepreneuriat un levier d'égalité des chances agissant en particulier sur la création d'emplois, l'insertion professionnelle et la réduction des inégalités territoriales ; elle accompagne les entrepreneurs à chaque étape de leur vie professionnelle (création, développement, reprise et rebond).
www.fondation-entreprendre.org/

▶ **Réseau national PIMMS Médiation** (Points d'information et de médiation multi services) : des lieux d'accueil ouverts à tous, interfaces de médiation entre les populations et les services publics. Situés pour l'essentiel en QPV et en zones rurales, les PIMMS Médiation accompagnent les publics les plus fragiles dans l'accès aux services publics, dans un contexte croissant de dématérialisation des démarches administratives publiques et privées. La priorité du réseau est de favoriser l'inclusion numérique de ces populations.

www.pimms.org/

▶ **TADAM** : la mission de l'association est de révéler le talent de chacun pour l'épanouissement de toutes et tous, en organisation des séjours pendant les vacances scolaires pour les 14-25 ans, des ateliers en co-création avec les collèges et lycées, des formations à destination des professionnels de l'éducation.

www.tadam-asso.org/

▶ **Télémaque** : en partenariat avec le ministère de l'Éducation nationale, l'association accompagne depuis plus de 16 ans des collégiens, lycéens et apprentis investis, issus de territoires fragiles, pour leur donner toutes les chances de réussir grâce à un double mentorat école-entreprise et à travers 4 leviers : l'ouverture socio-culturelle, la découverte du monde professionnel, la confiance en soi, la réussite scolaire.

www.telemaque.org/

▶ **Fondation innovations pour les apprentissages (FIPA)** : fondation créée en 2015 à l'initiative d'entreprises pour développer et tester des innovations touchant aux apprentissages ; elle est sous l'égide de la Fondation d'utilité publique FACE.

www.fondation-fipa.net/

▶ **Établissement pour l'insertion dans l'emploi (EPIDE)** : un opérateur de l'État spécialisé dans l'insertion sociale et professionnelle intensive des jeunes majeurs de 18 à 25 ans les plus éloignés de l'emploi, avec ou sans diplôme (avec la capacité d'insérer 3 300 jeunes par an).

www.epide.fr/

QUELQUES OUTILS RECENSÉS À DISPOSITION DES ENTREPRISES

- ▶ **Diagnostic « Entreprise et territoire »** : outil d'aide à la décision sur les interactions avec leurs territoires d'implantation.

Expérimenté par Les caisses d'épargne régionales et partagé par la Fédération nationale des Caisses d'Épargne(FNCE): innovationterritoriale.platformecapitalisation.org/wp-content/uploads/2019/03/LR-EntrTerritoires-AutoDiagnostic_Mars2019_vBAD-1.pdf

- ▶ **Études régionales de l'Observatoire des partenariats** : mise en perspective des fragilités existantes et des pratiques des alliances. L'Observatoire des partenariats a été créé par La Caisse des dépôts et consignations et Le RAMEAU : innovationterritoriale.platformecapitalisation.org/dynamiquester-ritoriales

- ▶ **Fiche-repère « Dynamiques d'engagement des entreprises »** : éclairage sur le profil des entreprises, leurs pratiques de « jouer collectif », leurs fragilités prioritaires et les modes de partenariat mis en place www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2021/12/Fiche-Repere-Engagement-Entreprises-OP-11-2021.pdf

- ▶ **Flyer « Les outils de valorisation de l'engagement territorial de l'entreprise »** : présentation d'outils (vidéos, données, parcours en ligne) au service des partenariats menés localement par les entreprises. Réalisé par le ministère de l'Éducation, la Banque des territoires et Le RAMEAU.

www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/flyer-les-outils-de-valorisation-engagement-vf.pdf

- ▶ **Guide « Construire ensemble » les partenariats associations-entreprises** : vise à éclairer les entreprises sur ces enjeux, avec des repères et des fiches outils. Publié par le Mouvement des entreprises de France et Le RAMEAU.

www.medef.com/fr/content/construire-ensemble

- ▶ **Guide « Construire ensemble l'engagement associatif des salariés »** : guide pratique des modèles d'engagement des entreprises en fonctions de leur objectif, illustré par des exemples d'entreprises de toute taille. Publié par le Mouvement des entreprises de France et Le RAMEAU.

engagementassociatifdessalaries.files.wordpress.com/2016/04/1_guide-engagement-associatif_final.pdf

- ▶ **Guide « Construire ensemble l'engagement territorial de l'entreprise »** : guide des pratiques innovantes des entreprises, articulant mécénat, RSE et innovation sociétale, avec des exemples d'entreprises du local à l'international. Publié par le Mouvement des entreprises de France et Le RAMEAU, avec la contribution d'Admical et de l'Orse.

www.orse.org/actualite/lorse-partenaire-du-rameau-et-du-medef-sur-la-valorisation-de-len-gagement-territorial-des-entreprises

- ▶ **Guide « S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance »** : vise à répondre aux besoins des entreprises notamment dans le renseignement des items sociétaux (indicateurs de contribution au développement local).

Réalisé par OREE : www.cerdd.org/Parcours-thematiques/Transitions-economiques/Ressources-transitions-economiques/S-ancrer-dans-les-territoires-pour-gagner-en-performance-OREE

- ▶ **Guide « L'investissement sociétal en actions »** : guide pratique sur l'innovation sociétale à l'attention des investisseurs sociétaux »

Réalisé par AG2R La Mondiale et Le RAMEAU : www.avise.org/ressources/linvestissement-societal-en-actions

- ▶ **Guide pratique sur les investissements citoyens de l'entreprise, levier de transformation et de performance économique** : ouvrage de référence portant sur l'investissement citoyen de l'entreprise.

Réalisé par les entreprises pour la cité

- ▶ **Carrefour des innovations sociales** : moteur de recherche qui sert à identifier les projets innovants du territoire.

Initié par le CGET et la Fonda : www.carrefourdesinnovationssociales.fr/fr/node/102

- ▶ **Hubess**: plateforme qui rend visible et lisible les dispositifs d'accompagnement des projets d'innovation.

Créé par HUB ESS, la caisse des dépôts en partenariat avec l'AVISE : hubess.fr/

INCLUSION DANS L'EMPLOI DES PERSONNES SOUS MAIN DE JUSTICE

ATIGIP - STRUCTURE

Nom de votre structure : Agence du travail d'intérêt général et de l'insertion professionnelle des personnes placées sous main de Justice (ATIGIP)

Nombre de personnes concernées :

- environ 70 000 personnes détenues ;
- environ 166 000 personnes suivies en milieu ouvert.

Profil du public : les personnes placées sous main de Justice, qu'elles soient détenues ou suivies en milieu ouvert, présentent des caractéristiques similaires. Il s'agit d'un public jeune (en moyenne 35 ans), très majoritairement masculin (96 % environ), peu diplômé (53 % n'a aucun diplôme et moins de 10 % a le bac), majoritairement demandeur d'emploi, fortement précarisé (20 % de la population détenue a moins de 50 euros pour vivre chaque mois). Aujourd'hui, 70 % des sortants de détention sont sans emploi. L'obtention d'un travail en détention et d'un emploi à la sortie réduit significativement les risques de récidive comme le démontre plusieurs études étrangères ainsi que le rapport de l'Institut Montaigne (« Travail en prison : Préparer (vraiment) l'après », 2018). L'implication des entreprises en détention et en dehors auprès de ce public constitue une nécessité pour sa réinsertion professionnelle et un enjeu majeur de société en termes de lutte contre la récidive.

COMMENT S'Y PRENDRE

1. Implanter une activité économique en détention

Qu'est-ce que le travail pénitentiaire ?

Les personnes détenues qui le souhaitent peuvent travailler en prison. Le travail leur permet de percevoir une rémunération afin de participer à la vie familiale, d'indemniser les victimes et d'améliorer le quotidien en détention. 20 000 personnes détenues travaillent dont près de 10 000 au sein des ateliers des établissements pénitentiaires. Ces travailleurs exercent pour le compte d'entreprises, de structures d'insertion par

l'activité économique ou en régie. Les activités proposées couvrent un spectre large aussi bien dans le secteur industriel (métallurgie, menuiserie, confection textile, assemblage, recyclage, conditionnement...) que dans le secteur des services (programmation web, numérisation, centres d'appels...). L'État accroît actuellement l'offre d'emploi et diversifie les activités, par exemple dans les secteurs du numérique ou de l'économie sociale et solidaire (ESS).

Il est possible d'implanter directement une activité en détention ou de sous-traiter une activité auprès de l'ATIGIP ou d'une entreprise installée en détention.

Quels sont les avantages du travail en prison ?

► Une responsabilité sociale renforcée

- Accompagnement des personnes vers un emploi et une réinsertion durable.
- Un vivier de personnes formées pouvant être recrutées en sortie de détention.
- Une production de proximité pour limiter votre empreinte environnementale et réduire les risques résultant de possibles délocalisations.

► Un travail de qualité, reconnu par nos partenaires

- Une production encadrée par une personne de votre équipe ou par des professionnels qualifiés dans le secteur d'activité considéré.
- Une main d'œuvre accompagnée et formée par l'administration pénitentiaire.

► Des coûts maîtrisés

- Rémunération horaire à 45 % du SMIC.
- Mise à disposition gracieuse des locaux.
- Des cotisations réduites et en partie prises en charge par l'administration.

► Des démarches administratives réduites

- Des contrats d'emploi pénitentiaire préparés par l'administration.
- Une gestion de la paie et des déclarations aux organismes sociaux assurée par l'administration.

► Service flexible pour répondre au mieux à vos besoins

- Une réactivité de l'administration dans l'organisation des recrutements.
- Une possibilité d'implantation sur du court, du moyen ou du long terme.
- Une diversité des contrats et des temps de travail.

En savoir plus :

- www.travail-prison.fr/produire
- www.travail-prison.fr/sous_traitance
- www.ipro360.justice.fr/

Contacts :

- national : travail-prison@justice.gouv.fr ;
- régional : retrouvez les contacts des référents interrégionaux de l'insertion professionnelle sur www.ipro360.justice.fr/ en cliquant sur les établissements se trouvant à proximité de votre entreprise et découvrez les possibilités d'implantation de votre activité en prison.

2. Embaucher des personnes sortant de détention ou suivies en milieu ouvert

70 % des personnes détenues sortent sans emploi de détention et une grande partie des personnes suivies en milieu ouvert sont également sans emploi. La recherche et l'obtention d'un emploi sont des enjeux majeurs pour ce public dans une optique de réinsertion sociale et professionnelle, les démarches de recherche d'emploi étant en outre prises en compte dans le cadre de leur suivi judiciaire.

En savoir plus : certaines associations offrent un accompagnement vers l'emploi du public placé sous main de Justice et font le lien avec les entreprises par exemple :

→ www.wakeupcafe.org/

→ www.assopermisdeconstruire.org/

→ www.ilot.asso.fr/

→ www.helloasso.com/associations/sortir-de-prison-integrer-l-entreprise

Contact : lesentreprises-sengagent.gouv.fr/agir-pour/personnes-main-de-justice

3. Proposer des périodes de mise en situation professionnelle

La Loi pour la confiance dans l'institution judiciaire (décembre 2021) ouvre la possibilité de proposer des périodes de mise en situation professionnelle aux personnes détenues. Cette possibilité est également ouverte aux personnes suivies en milieu ouvert.

Contact : lesentreprises-sengagent.gouv.fr/agir-pour/personnes-main-de-justice

4. Devenir mentor de personnes placées sous-main de Justice

Les salariés de votre entreprise qui souhaitent s'engager pour accompagner dans un projet professionnel et vers l'emploi des personnes placées sous-main de Justice peuvent devenir mentor d'une personne détenue ou suivie en milieu ouvert.

Contact : lesentreprises-sengagent.gouv.fr/agir-pour/personnes-main-de-justice

INCLUSION DANS L'EMPLOI DES PERSONNES RÉFUGIÉES

PROFIL DU RÉPONDANT

Nom de votre structure : each One

Nombre de salariés : 40

Secteur économique : ressources humaines

Autre précision souhaitée : entreprise à mission agréée ESUS

DESCRIPTION DES ACTIONS

Each One a pour double mission de favoriser un retour à l'emploi des personnes réfugiées et primo-arrivantes et permettre aux grandes entreprises qui souhaitent se préparer pour le futur d'accéder pleinement à ces talents qui les rendront plus fortes, plus résilientes, plus responsables. Pour cela, each One redonne vie aux projets professionnels des personnes réfugiées en révélant tout leur potentiel et en concevant des solutions RH clé en main pour que les entreprises les recrutent.

Pour les entreprises, comme pour les candidats, la promesse d'each One est de faire vivre une expérience transformative à travers le *All in One*, parcours géré intégralement par ses équipes :

- each One part du besoin en recrutement des entreprises pour construire un parcours de formation et de recrutement adéquat ;
- each One sélectionne entre 10-15 candidats réfugiés par programme conjointement avec l'entreprise cliente ;
- each One pilote la formation de cette cohorte (pendant en moyenne 3 mois) en réalisant les cours de français à visée professionnelle et ceux de *soft skills*, en impliquant un partenaire de formation sur la partie métier et en suivant individuellement les candidats ;
- each One forme les managers de l'entreprise sur les enjeux d'interculturalité, de diversité et d'accueil des réfugiés pour changer les regards ;
- each One accompagne l'entreprise pour le recrutement effectif des candidats formés.

Each One opère sur l'entièreté du territoire français selon les besoins des grandes entreprises (plus de 2 000 salariés). À titre d'exemple, each One a permis le recrutement chez IKEA de près d'une centaine de personnes réfugiées dans huit régions depuis 2020.

Pour en savoir plus sur nos [offres entreprises et les témoignages de nos clients](#)

Pour échanger sur [comment each One peut vous accompagner](#)

Historique

Théo Scubla fonde each One en 2015, alors qu'il n'a que 20 ans. Il a souvent entendu sa grand-mère italienne, réfugiée en France en 1945, lui répéter « ne pas avoir été la 'personne importante' qu'elle aurait voulu être ». Alors quand il rencontre en 2015 Omran et Rateb, deux réfugiés syriens en forte situation de déclassement, il décide d'agir.

À travers each One, l'objectif est d'apporter une solution systémique et de « *montrer que la migration c'est la valeur et non la misère qui se déplace* ». Grâce à une vision pragmatique et positive, la structure réussit à engager sur ce sujet de grandes entreprises et à montrer que l'inclusion est un investissement gagnant-gagnant qui engage toute la société.

Pour en savoir plus sur [notre vision](#)

L'équipe a lancé le premier *All in One* en 2018 sur les métiers bancaires de conformité et de conseillers clientèle. Ce projet a été construit en proximité avec la Fédération bancaire française (FBF) et le Mouvement des entreprises de France. Elle a sourcé et accompagné 30 personnes réfugiées dans une formation de 500 heures intégrant du français professionnel, des *soft skills* et de la formation métier adaptée aux besoins des entreprises (en partenariat avec l'école supérieure de la banque), auxquelles se sont ajoutées 70h d'immersion d'entreprise. À l'issue de cette formation, les banques partenaires ont pu recruter les participants réfugiés formés en contrats d'apprentissages. Each One a depuis renouvelé l'expérience avec de nouvelles promotions avec nos partenaires bancaires.



La communication commune suite à notre dernier événement organisé avec la FBF

Each One travaille désormais avec plus de 20 clients de premier plan sur un large spectre de métiers et est en capacité d'intervenir sur presque l'ensemble des territoires et des métiers.

RÉUSSITE DES INITIATIVES

Principales réussites des actions

Pour redonner vie aux projets professionnels des personnes réfugiées et primo-arrivantes, each One s'est fixé l'objectif de lutter contre le sur-chômage et le déclassement systématique que connaissent ce public, environ 1,2 millions de personnes en France. Grâce à une méthodologie innovante basée sur une pédagogie positive et pragmatique et une connexion efficace avec les entreprises et leurs besoins, each One réussit à faire passer le temps pour retrouver un emploi à la hauteur des compétences des personnes réfugiées de 10 à 2 ans.

Bilan

Each One a accompagné en emploi depuis son lancement plus de 2 000 personnes. Le taux d'embauche des personnes réfugiées par les entreprises recruteuses à l'issue de la formation professionnelle est de 85 %. Plus de 70 % des participants sont toujours en poste dans l'entreprise après 1 an. On assiste à une forte accélération de la demande : depuis le deuxième semestre 2021, each One forme 300 personnes tous les 3 mois. La structure a comme objectif d'accompagner 10 000 personnes en emploi d'ici 2025 et de répondre ainsi à autant de besoins en recrutements pour les entreprises.

Pour découvrir les [portraits des talents réfugiés qui ont intégré avec succès des entreprises](#)

Freins identifiés à la réussite des actions

Un des freins identifiés a été le besoin de changer les regards de certains recruteurs sur le parcours des personnes réfugiées et ce qu'impliquait leur recrutement.

En désaxant le regard et en rapprochant des mondes éloignés, each One a montré que le recrutement était avant tout une opportunité génératrice de valeur pour les entreprises et leurs équipes. En proposant un parcours clé en main aux entreprises avec un seul point de contact, elle montre également la simplicité des solutions pour répondre aux besoins RH.

COOPÉRATIONS SUR LE TERRITOIRE

Each One travaille avec un large portefeuille d'entreprises partenaires sur tous les métiers et tous les territoires.

Retrouvez le témoignage de notre partenaire [L'Oréal](#)

La structure travaille également avec les acteurs associatifs et publics de l'écosystème notamment pour les enjeux de *sourcing* de ses participants.

EXPÉRIENCE DES ÉCOLES DE LA DEUXIÈME CHANCE

PROFIL DU RÉPONDANT

Nom de votre structure : Réseau E2C France

Nombre de salariés : 9

Secteur économique : secteur associatif – insertion sociale, citoyenne et professionnelle des jeunes

Public cible : 16-25 ans sortis du système scolaire sans diplôme ni qualification

Site internet : www.reseau-e2c.fr

DESCRIPTION DES ACTIONS

Historique

Les Écoles de la 2^e Chance sont l'une des initiatives européennes issues du Livre Blanc « Enseigner et apprendre : vers une société cognitive » d'Édith Cresson. Créées en 1997, les E2C ont accompagné 14 188 jeunes de 16 à 25 ans, sans diplôme ni qualification, en 2020. Avec 60 % de sorties positives (contrats de travail, contrats aidés, contrats en alternance, formation qualifiante) incluant un accompagnement post-formation (jusqu'à 12 mois minimum après la sortie), elles constituent l'un des acteurs majeurs de l'insertion des jeunes.

Contexte

Chaque année, près de 100 000 jeunes sortent du système scolaire sans diplôme ni qualification. Ces jeunes se retrouvent confrontés à la difficulté d'intégrer le monde des métiers. Lorsqu'ils n'y parviennent pas, leur confiance en eux est atteinte, et ils peuvent avoir besoin d'un accompagnement et d'une formation intensifs leur permettant de développer des savoirs fondamentaux et d'expérimenter le monde de l'entreprise, tout en reprenant confiance. C'est la raison d'être des E2C.

Caractéristiques : un parcours individualisé, gratuit et rémunéré

- ▶ Les E2C agissent en interrelation avec l'ensemble des acteurs de leur territoire. En lien constant avec les acteurs de l'orientation, dont les Missions Locales et Pôle Emploi, elles accueillent les jeunes sans autre critère de sélection que leur motivation, et visent une insertion sociale, citoyenne et professionnelle.
- ▶ S'appuyant sur les qualités et les compétences propres à chaque stagiaire, l'E2C dispense une formation en alternance avec l'entreprise basée sur **l'individualisation des parcours et l'apprentissage de l'autonomie**, pour développer le potentiel de chaque stagiaire (compétences comportementales et professionnelles) afin de dégager des pistes de réussite personnelle et professionnelle.
- ▶ Pour les jeunes ayant « décroché » du système scolaire, les E2C sont une réponse de courte durée (7 mois en moyenne) et intensive, qui combine accompagnement en alternance, formation et resocialisation des jeunes. Référentes en termes d'innovation pédagogique, **les E2C proposent un parcours qui repose sur trois piliers** :
 - une formation entièrement adaptée aux besoins du stagiaire et basée sur une **approche pédagogique par compétences** ;
 - une solide **expérience de l'entreprise, en alternance**, construite avec le stagiaire, pour lui permettre d'imaginer, d'expérimenter et de confirmer son projet professionnel (mobilisation forte des entreprises pour des mises en situations professionnelles répétées et pour le développement des compétences en situation de travail) ;
 - un **accompagnement intensif**, présent à toutes les étapes du parcours du stagiaire, destiné à lever toute problématique périphérique et à instaurer un lien de confiance.
- ▶ Les jeunes qui intègrent une E2C ont un statut de stagiaire de la formation professionnelle et perçoivent une rémunération en moyenne de 500 € par mois, financée par la Région (montant variable selon la situation du jeune et incluant la protection sociale).
- ▶ Le Réseau E2C France a pour missions d'encourager le développement qualitatif et quantitatif des Écoles de la 2^e Chance, de favoriser la mutualisation des pratiques et des connaissances entre les Écoles, d'évaluer et de valider le parcours des jeunes et de gérer le processus de labellisation (dont la gestion est conférée par la loi). En effet, pour bénéficier de l'appellation « École de la 2^e Chance », chaque structure doit se soumettre à un processus de labellisation rigoureux (audits tous les 18 mois).

Label E2C reconnu par l'État

RÉUSSITE DES INITIATIVES

Principales réussites des actions

- ▶ Taux de sorties positives : 60 %, soit vers l'emploi direct, soit en formation qualifiante. Si 45 % des stagiaires sortants positivement s'orientent vers une formation qualifiante à l'issue de leur parcours, avec l'objectif de valider un titre professionnel ou d'obtenir une qualification, 55 % des sorties passent par l'entreprise.
- ▶ Parmi les sorties en entreprise, l'emploi représente l'objectif cible pour une partie des stagiaires, et 26 % des stagiaires sortants parviennent à décrocher un contrat de travail au sein d'une entreprise à la sortie du dispositif (CDI, CDD, contrats aidés). 28 % d'entre eux optent pour une solution qui allie

les temps en entreprise et les temps en formation, par l'intermédiaire de contrats d'apprentissage ou de professionnalisation. Quelques stagiaires vont même jusqu'à créer leur propre entreprise !

Aspect innovant des initiatives

- ▶ L'aspect innovant est d'accueillir chaque jeune tel qu'il est, en imaginant une solution qui prenne en compte l'ensemble des problématiques particulières que chaque stagiaire peut connaître. Pour ce faire, un parcours global et individualisé est coconstruit avec le stagiaire, qui intègre les trois dimensions clés du parcours E2C : acquisition de compétences, alternance en entreprise et accompagnement à l'inclusion.
- ▶ Chaque E2C est particulièrement ancrée dans son territoire, avec un travail mené auprès de l'ensemble des acteurs de l'orientation, de l'insertion et de l'emploi.

COOPÉRATIONS SUR LE TERRITOIRE – PARTENARIATS AVEC L'ENTREPRISE

- ▶ **Les partenariats avec l'entreprise constituent un élément clé du parcours du jeune et du dispositif en général.** Avant la création d'une E2C, dans le cadre d'une étude de faisabilité, le Réseau E2C France pourra aborder successivement la situation de l'emploi et de la jeunesse du territoire, la place et le rôle que pourrait prendre une E2C localement, ou encore les hypothèses d'effectifs, de surface ou budgétaires. Pour obtenir les meilleures estimations, il mobilise alors l'ensemble des acteurs du territoire, et leur fait part de l'importance de l'entreprise dans le dispositif. Les entreprises sont alors présentes ou représentées. Dès l'origine, elles prennent leur place dans le processus de décision qui mène à la création d'une E2C et deviennent un partenaire stratégique de la structure.
- ▶ Les Écoles de la 2^e Chance sont des associations indépendantes dans leur gestion et dans leur gouvernance. Cependant, pour être éligible à la labellisation « E2C », l'organisme candidat doit pouvoir prouver que ses principaux partenaires (financeurs, monde de l'entreprise, acteurs de l'insertion...) sont représentés au sein de ses instances décisionnaires de l'association, Conseil d'Administration ou a minima comité de pilotage (critère G du guide de labellisation). Plus qu'un simple aspect réglementaire, l'objectif est ici d'ancrer l'entreprise dans la vie de l'E2C, pour permettre de prendre en considération le point de vue des partenaires dans toutes les décisions importantes de l'organisme.
- ▶ **Avant l'entrée dans le dispositif, les entreprises peuvent être amenées à participer au processus d'intégration des stagiaires.** Par leur présence au cours d'un entretien physique, elles apportent à l'E2C leur vision et leur expertise pour détecter la motivation du stagiaire. Elles peuvent aussi apporter des premiers conseils au stagiaire sur son positionnement au cours de l'entretien. Dans certains cas, le processus peut également être aménagé pour répondre à des besoins spécifiques d'une entreprise du territoire, l'E2C construisant sur mesure un véritable parcours spécialisé au cours duquel l'ensemble des besoins en compétences seront reconstitués. L'E2C devient alors un sas de recrutement, une passerelle directe entre le stagiaire et l'emploi.
- ▶ **Pendant le parcours, au cours de la période de diagnostic et d'intégration, l'entreprise participe au diagnostic de situation.** Le plus souvent, par l'intermédiaire d'un premier stage court, qui permet à l'E2C de situer le stagiaire dans un environnement professionnel. C'est notamment l'occasion de comprendre le chemin restant à parcourir dans l'acquisition des codes de l'entreprise ou concernant le positionnement du stagiaire par rapport à sa hiérarchie ou à ses collègues. Ce premier stage servira de base au travail à réaliser au cours du parcours. Les stages réalisés en entreprises font partie

intégrante de la pédagogie des E2C. En moyenne, 4 à 5 stages sont réalisés par un stagiaire au cours de son parcours. Près de 85 % des stagiaires n'ont strictement aucune expérience en entreprise au moment de leur entrée en parcours. D'abord d'une durée de quelques jours à une semaine, ils sont alors utilisés pour permettre au stagiaire de découvrir un univers nouveau, apprendre à évoluer dans un environnement qui comporte ses propres règles. Ils peuvent alors mobiliser tous types de partenaires entreprises, a fortiori si le stagiaire n'est pas certain de son projet professionnel. Plus le stagiaire avance dans son parcours, plus son projet professionnel se stabilise. Ses stages sont alors construits dans son secteur de prédilection, où il découvrira les métiers qui peuvent être envisagés sur des périodes allant d'une à deux semaines. Lorsque que le projet professionnel est défini, les stages vont s'allonger jusqu'à 4 à 6 semaines, avec un travail sur l'acquisition des gestes professionnels et une préparation de l'insertion dans l'emploi ou en formation qualifiante.

- ▶ Les E2C accueillent régulièrement des bénévoles qui souhaitent apporter leur expérience et leurs compétences aux stagiaires. En fonction du temps que peut consacrer le bénévole, son implication est totalement adaptable, avec des projets courts, comme la participation à un atelier de coaching, ou des projets inscrits dans la vie de l'E2C, par exemple la conception et le déploiement d'une stratégie de communication, ou encore la réfection des locaux de la structure. Ces actions de bénévolat sont particulièrement importantes pour les E2C, qui s'attachent à cultiver l'ouverture sur le monde professionnel, social et citoyen.
- ▶ Si l'entreprise est présente sur le plan stratégique et financier, elle met aussi à disposition des E2C des moyens humains, par l'intermédiaire du **mécénat de compétences**. Pour accompagner les actions de bénévolat de ses salariés, ou dans le cadre du déploiement d'une stratégie RSE, elles permettent alors à leurs salariés de participer au projet E2C, et d'œuvrer pour l'insertion des stagiaires dans le monde des métiers.
- ▶ Dès que le stagiaire signe son contrat d'engagement, l'entreprise est alors régulièrement sollicitée pour permettre au stagiaire d'acquérir des compétences. Par l'alternance, elle est présente tout au long du parcours pour permettre au stagiaire de s'approprier les premiers gestes professionnels. Ce sont près de 45 000 stages réalisés chaque année par les stagiaires E2C, faisant de l'entreprise un acteur majeur du dispositif E2C. Au-delà des gestes techniques, les périodes en entreprises permettent aussi de mieux se représenter les métiers, d'en comprendre les enjeux, et de construire un projet professionnel en totale conscience des réalités de l'emploi, du secteur d'activité et du métier choisi. En plus de son implication évidente dans la réalisation de stages, l'E2C mobilise ses partenaires pour apporter des connaissances aux stagiaires sur les secteurs d'activité et les métiers. Des formats variés peuvent être choisis, en fonction des besoins en développement de compétences des stagiaires. Par exemple, des stagiaires rencontrant des difficultés en matière de mobilité pourront se voir proposer des visites d'entreprises. À l'inverse, des stagiaires en déficit de repères auront la possibilité de recevoir à l'E2C des professionnels pour une présentation de leurs métiers ou de leur entreprise. Des ateliers de techniques de recherche d'emploi, pour travailler la rédaction d'un CV ou d'une lettre de motivation, ou autres « *jobs dating* » pourront également être organisés en fonction de l'évolution de la relation de partenariat et de la disponibilité du partenaire.
- ▶ À l'issue du parcours, l'entreprise est l'une des deux sorties privilégiées, avec la formation qualifiante. Alors devenue l'interlocutrice directe du stagiaire, l'entreprise peut rester en lien avec l'E2C lorsque la durabilité de l'insertion professionnelle est remise en question, et lors du suivi post-formation. Enfin, **les compétences attestées par l'entreprise sont répertoriées dans l'Attestation de compétences acquises**, remise à l'ensemble des stagiaires ayant terminé leur parcours, plaçant l'entreprise comme un véritable acteur de la formation des stagiaires.
- ▶ Enfin, grâce à la taxe d'apprentissage, les E2C peuvent développer de nouvelles initiatives pédagogiques, engager des projets permettant le développement des compétences techniques et professionnelles afin de **renforcer l'employabilité des stagiaires, ou encore investir des secteurs d'activité en devenir**, comme le numérique ou l'environnement.

CARTOGRAPHIE DES E2C

Le réseau des Écoles de la 2^e Chance compte **139 sites-écoles implantés dans 12 régions, 63 départements et 5 ultrapériphériques**. Depuis plus de 10 ans, il poursuit son développement pour assurer une couverture plus homogène du territoire.

Consultez la cartographie sur le lien ci-dessous : reseau-e2c.fr/cartographie-des-e2c

L'INCLUSION PAR L'ENTREPRENEURIAT - EXPÉRIENCE DES DÉTERMINÉS

« Entrepreneuriat pour tous » : un programme sur-mesure d'accompagnement gratuit à l'entrepreneuriat qui réunit toutes les clés pour entreprendre → formation, accompagnement, réseau et mentorat

Fondée en 2015, l'association Les Déterminés aide à développer l'initiative et l'entrepreneuriat dans les quartiers prioritaires de la ville et dans les milieux ruraux.

L'association développe, auprès des personnes les plus éloignées des services économiques et sociaux, des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat et un programme de formation visant à accompagner des porteurs de projet partout sur le territoire. Aujourd'hui, Les Déterminés sont présents dans plus de 16 villes en France (Toulouse, Lyon, Montpellier, Marseille...) et comptent couvrir les 25 plus grandes villes du pays en 2024.

Un soutien dans une démarche

- ▶ Entrepreneuriale pour créer sa propre structure.
- ▶ Intrapreneuriale dans des structures existantes pour sécuriser sa trajectoire professionnelle et développer son employabilité.

Le dispositif de formation et d'accompagnement permet à chaque porteur de projets d'évoluer en tant qu'entrepreneur (savoir-être) mais également de bénéficier de toute l'expertise nécessaire pour faire grandir son projet (savoir-faire).

Une méthode unique

- ▶ Formation intensive : formaliser le projet, développer les compétences clé nécessaires.
- ▶ Réseau : mise en relation avec des professionnels et experts.

- ▶ Accompagnement et perfectionnement.
- ▶ Mentorat : rencontres avec des dirigeants d'entreprises.

L'association développe également des programmes sur mesure pour les entreprises qui veulent recruter des profils plus divers, issus des territoires.

Bilan

Parmi les 600 personnes formées, 300 entreprises ont été créées. Parmi celles-ci, 80 % ont entre 2 et 10 salariés ; plus de 64 % de femmes. L'objectif est d'accélérer la croissance et les effectifs d'ici 2024.

www.lesdetermines.fr/

La Joint-Venture Sociale (JVS) reste un phénomène récent et encore peu défini...



Une notion issue du monde de la recherche* et qui s'appuie sur les structures juridiques existantes

- La JVS est une entreprise créée par **deux partenaires**, dont l'un appartient à l'ESS.
- Le plus souvent, la JVS se crée sous forme d'une **Société par Actions Simplifiées (SAS)**
- Une JVS **appartient à l'ESS** : elle poursuit un objet social et recherche une lucrativité limitée.

Dans le monde : les JVS semblent liées à l'idée de « social business » défini par le prix Nobel d'Economie M. Yunus

- Sur la base de ce concept, il lance **une vague de partenariat entre des entreprises privées et des acteurs de l'ESS**, similaire au modèle des joint-ventures sociales.
 - Ex : Danone ou Veolia



En France : un phénomène qui prend de l'ampleur depuis une dizaine d'années



◆ **Années 90:** le modèle des JVS voit le jour sous la forme d'entreprises de travail temporaire

◆ **2011 :** la société Arès pérennise le modèle en créant, en partenariat avec XPO Logistics, la société Log'ins, présentée comme étant la première JVS française.

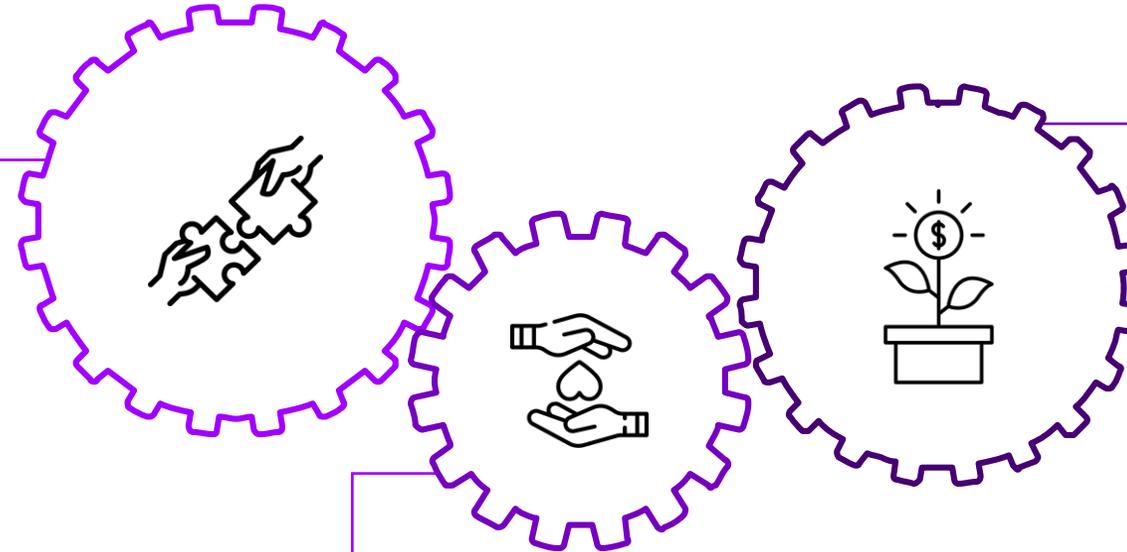
◆ **Aujourd'hui:** une vingtaine de JVS existent et la question de l'extension du modèle se pose.

... dont les caractéristiques et spécificités de modèle se précisent au fil du temps et se lient au secteur de l'ESS

Les JVS se caractérisent par 3 éléments fondamentaux

UNE COOPERATION STRATEGIQUE INEDITE

La JVS ou "co-entreprise sociale" est une entreprise créée conjointement par un actionnaire issu de l'économie dite "conventionnelle" et un acteur de l'ESS autour d'un projet commun



UN OBJET SOCIAL OU ENVIRONNEMENTAL

Cet objet est mentionné dans les statuts. La non-lucrativité totale ou limitée est également un point important. Les procédés techniques, organisationnels et économiques qui sont développés dans les JVS doivent être mis au service d'une inclusion sociale aboutie.

UN MODELE ECONOMIQUE PERENNE ET RENTABLE

La JVS possède un modèle économique hybride qui s'appuie à la fois sur une véritable efficacité opérationnelle et sur l'obtention de subventions publiques et/ou privées

A ce jour, une vingtaine d'organisations sont considérées comme étant des joint venture sociales, la grande majorité travaillant dans le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE).

Panorama des joint venture sociales (1/2)

| |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Structure | JANUS | JURATRI / DEMAIN | ID'EES INTERIM | ENVIE2e Nord | SOLUVAL | LOG'INS | LA PETITE REINE | HUMANDO | LEMONAIDE | ACCES |
| Actionnaires / Fondateurs | Vitamine T + Adecco | Derichebourg + Sita Suez + Asso de lutte contre le gaspillage | ID'EES + Adecco | Vitamine T + Coolrec France | Vitamine T + MACIF | Ares + XPO-Logistics | Ares + Star's Service | Adecco + associations et chambres syndicales | Lemon Tri + FACE + Danone Ecosystème | Ares + Accenture |
| Secteur | <ul style="list-style-type: none"> • IAE • Interim | <ul style="list-style-type: none"> • IAE • Recyclage | <ul style="list-style-type: none"> • IAE • Interim | <ul style="list-style-type: none"> • IAE • Recyclage | <ul style="list-style-type: none"> • IAE | <ul style="list-style-type: none"> • IAE | <ul style="list-style-type: none"> • IAE | <ul style="list-style-type: none"> • Interim | <ul style="list-style-type: none"> • IAE • Recyclage | <ul style="list-style-type: none"> • IAE |
| Activités | <ul style="list-style-type: none"> • Permettre aux personnes en difficulté de retrouver un emploi et de bénéficier de formations | <ul style="list-style-type: none"> • Gestion de déchetteries | <ul style="list-style-type: none"> • Placement en travail temporaire de candidats relevant de l'IAE | <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des déchets d'équipements électriques et électroniques | <ul style="list-style-type: none"> • Pièces détachées automobiles • Collecte de véhicules | <ul style="list-style-type: none"> • Logistique : stockage, routage, suivi transport... | <ul style="list-style-type: none"> • Livraisons à vélo | <ul style="list-style-type: none"> • Former et favoriser le recrutement de jeunes éloignés de l'emploi | <ul style="list-style-type: none"> • collecte et mise en filière de déchets récoltés | <ul style="list-style-type: none"> • Services numériques (tests, saisies...) |
| Année de création | • 1998 | • 1992 | • 1996 | • 2005 | • 2009 | • 2011 | • 2009 | • 1995 | • 2016 | • 2016 |
| CA € (2020) | • 13 017 900 € | • 6 500 000 € | • 6 793 000 € | • 11 494 200 € | • 4 708 000 € | • 8 095 600 € | • 1 392 400 € (2019) | • 32 046 900 € | • À compléter | • 1 715 800 € |

A ce jour, une vingtaine d'organisations sont considérées comme étant des joint venture sociales, la grande majorité travaillant dans le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE)

Panorama des joint venture sociales (2/2)



| Structure | CROIX ROUGE HABITAT | LIVA | INVA | TRIVEL | TERRE & MER | BASEO | TIM | TRIDEV | REPRESEB | ALIBO |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Actionnaires / Fondateurs | Croix Rouge + Arcade | Ares + Vinci Construction | La Varappe + Vinci Autoroutes | Envie + Veolia + Legendre | Croix Rouge Insertion + Criée du Grau d'Agde | ID'EES + Vinci Construction | Vitamine T + Vinci Energie | ID'EES + Eurovia | Ares + Seb | Aurore + Dupont Restauration |
| Secteur | • Habitat social | • IAE | • IAE | • IAE • Recyclage | • IAE | • IAE | • IAE | • IAE | • IAE • Economie Circulaire | • IAE |
| Activités | • Production d'habitat en faveur de populations spécifiques ou défavorisées | • Prestations de logistique aux chantiers de bâtiments | • Propreté, Services de type conciergerie et entretien des espaces verts | • Tri des déchets de chantiers | • Transformation des produits de la mer | • Services aux personnels des bases vie de chantier | • Gestion de salles de réunions • Logistique • Assistanat | • Entretien espaces verts • Déconstruction de bâtiments | • Réparation de petits électroménagers • Location de produits | • Livraison de repas à domicile aux personnes âgées et/ou dépendantes |
| Année de création | • 2017 | • 2018 | • 2019 | • 2019 | • 2017 | • 2020 | • 2020 | • 2020 | • 2020 | • 2020 |
| CA € (2020) | • À compléter | • 2 592 900 € | • A compléter | • A compléter | • 500 000€ | • 126 300 € | • 8 700 € | • N/A | • N/A | • N/A |

EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

Association des agences-conseil en communication (AACC)

Le « programme IIN/métiers de la création »

La diversité et la mixité sociale et culturelle sont une source d'émulation et donc de créativité dans les entreprises : c'est partant de ce constat que l'AACC s'est rapprochée de l'association Les Déterminés pour faire de l'inclusion de la diversité une réalité dans les agences. L'AACC et l'association ont créé le « programme IIN » de sensibilisation, d'orientation, de remise à niveau, et de préparation à l'intégration d'un emploi de créatif en agence de publicité.

Lancé en novembre 2021 pour une durée de 9 mois, le programme d'adresse à 18 jeunes de 18 à 25 ans, résidant en Île-de-France et inscrits à Pôle emploi. Il est totalement gratuit.

Ce programme est conduit par l'AACC, en partenariat avec l'association Les Déterminés, avec le soutien de l'AFDAS et de Pôle emploi. Les jeunes seront accueillis en contrat de professionnalisation (pour une durée de 6 à 12 mois) au sein des agences membres de l'AACC, qui ont souhaité devenir partenaires du programme.

Objectifs : proposer de nouveaux talents aux agences, et permettre aux jeunes de développer leur potentiel créatif et leur réseau. Les agences de communication ont à cœur de constituer des équipes de créatifs à l'image de la société actuelle, pour mieux comprendre et donc mieux cibler la communication de leurs clients.

2 parties du programme :

→ partie 1 : la Préparation opérationnelle à l'emploi collective (POEC)

Pour permettre à des jeunes issus des Quartiers prioritaires de la Ville (QPV) avec peu de qualification de franchir les obstacles réels ou psychologiques d'intégrer ces agences, il faut une étape pour les sensibiliser aux codes professionnels, consolider leurs savoirs et surtout les aider à révéler et/ou à valoriser leurs potentiels créatifs, appelée Préparation opérationnelle à l'emploi collective (POEC) ;

→ partie 2 : contrat de professionnalisation de 6 mois en agence

La POEC débouche sur un recrutement en contrat de professionnalisation d'une durée minimum de 6 mois sur les métiers de :

> assistant concepteur-rédacteur,

- > assistant motion designer,
- > assistant directeur artistique,
- > assistant Web Designer.

Après 3 années de programme expérimental réussies, le titre pourra être certifié au Répertoire national de la certification professionnelle (RNCP).

L'AACC envisage de créer en 2022-2023 un parcours similaire dédié aux métiers de la production.