



Accompagnement personnalisé
des chercheurs d'emploi :
une nécessité



L'association Solidarités Nouvelles face au Chômage (SNC), reconnue d'intérêt général, propose depuis 40 ans un accompagnement aux personnes au chômage, quels que soient leur parcours et leur situation. Assuré sur l'ensemble du territoire métropolitain par des binômes de bénévoles formés par SNC, cet accompagnement gratuit s'inscrit dans la durée pour répondre aux besoins réels des chercheuses et chercheurs d'emploi. SNC soutient par ailleurs la création d'emplois en finançant des contrats de travail de personnes accompagnées par SNC au sein de structures de l'Economie Sociale et Solidaire partenaires. SNC s'est également engagée à favoriser, à son endroit, les nécessaires transitions sociales et écologiques avec notamment la Fresque de l'emploi durable. Enfin, SNC intervient dans le débat public pour faire connaître aux décideurs, aux institutions et à la société civile la réalité vécue par les personnes au chômage, celles qu'elle accueille tous les jours et qui lui disent « Vous savez, je cherche vraiment un travail ».

Forte de ses valeurs et de son expérience, SNC plaide pour un changement de regard, une remise au centre de l'humain dans toutes ses composantes et une prise en compte profonde et spécifique des besoins des personnes privées d'emploi.

REMERCIEMENTS

Solidarités Nouvelles face au Chômage (SNC) remercie les nombreux chercheurs d'emploi ainsi que les bénévoles des groupes de solidarité qui les accompagnent pour leurs précieuses contributions à ce rapport, et particulièrement Gladys et Florence pour leurs témoignages respectifs.

L'équipe chargée d'élaborer ce rapport sous la direction de **Jean-Paul Domergue**, bénévole du groupe de Montpellier et administrateur de SNC, était composée des membres du pôle plaidoyer de SNC, et plus particulièrement de **Patrick Boulte**, bénévole du groupe « Paris Madeleine », membre fondateur de SNC, **Michel Davy de Virville**, personnalité qualifiée, **Jean-Paul Guillot**, personnalité qualifiée, **Jean-Pierre Revoil**, bénévole du groupe de Clamart, **Catherine Urvoy**, bénévole du groupe « Vallée de Chevreuse » et **Isabelle Thirion**, bénévole du groupe « Paris 9 ».

La production de ce rapport a été accompagnée par Céline Settimelli, déléguée générale de SNC et par l'agence RUP.

Depuis 40 ans, Solidarités Nouvelles face au Chômage le prouve : le chômage n'est pas une fatalité



NATHALIE HANET

présidente de SNC
jusqu'au 21/06/2025



DENYS NEYMON

président de SNC
depuis le 21/06/2025

© Gilles Arbwick

À l'heure où le découragement menace trop de chercheurs d'emploi, Solidarités Nouvelles face au Chômage célèbre quatre décennies de lutte contre l'exclusion professionnelle. Forte de son expérience, l'association appelle à une meilleure prise en compte de la parole et, au travers de celle-ci, de la situation des personnes éloignées de l'emploi, ce qui suppose de l'accompagnement sur le temps long pour une partie d'entre eux. C'est précisément ce que les associations comme Solidarités Nouvelles face au Chômage peuvent apporter, en complémentarité avec le service public de l'emploi. C'est en travaillant ensemble - institutions, citoyens, bénévoles - que l'on peut créer des réussites durables.

Après une brève embellie entre 2020 et 2022, la situation de l'emploi s'est de nouveau dégradée ces derniers mois. Dans un contexte géopolitique instable, les perspectives s'assombrissent et ce sont, comme toujours, les personnes les plus fragiles qui en subissent les conséquences les plus lourdes. Celles et ceux qui sont privés d'emploi — en particulier les jeunes, les seniors, les non diplômés ou les personnes en situation de précarité — s'interrogent légitimement sur le sens et les résultats des efforts qu'ils déploient pour retrouver une place durable dans le monde du travail. Le découragement les gagne souvent. Ils ont besoin de soutien, de reconnaissance et de relais solides pour ne pas baisser les bras face aux obstacles et aux refus répétés.

La réorganisation actuelle du service public de l'emploi vise justement à mieux répondre à ces défis. Elle cherche à améliorer la coordination entre les différents acteurs de l'insertion pour une prise en charge plus globale et plus efficace des parcours des personnes sans emploi. Mais, malgré les intentions et les réformes, les moyens restent limités, alors que les besoins, eux, sont immenses. Trop de projets d'insertion pertinents échouent faute de financements, de rémunération pendant la formation, de stage accessible ou de prise en compte des difficultés spécifiques de chacun. Trop de parcours chaotiques échappent encore à l'attention des institutions, avec des conséquences humaines profondes pour les personnes concernées comme pour leur entourage.

Le service public de l'emploi ne peut agir seul. Il a besoin de s'appuyer sur les autres forces vives du

territoire, notamment ces acteurs associatifs, ces bénévoles engagés, qui, chaque jour, contribuent à rendre possible la concrétisation des projets de retour à l'emploi. Même une aide modeste peut débloquer et faire basculer une trajectoire. Cette complémentarité entre l'action publique et l'engagement citoyen mérite d'être pleinement reconnue et encouragée.

Depuis 1985, Solidarités Nouvelles face au Chômage accompagne avec constance et conviction les chercheurs d'emploi. Quarante ans d'actions, de partages et de réussites, qui lui donnent aujourd'hui la légitimité de porter un message fort : la lutte contre le chômage passe par une meilleure articulation entre tous les acteurs de l'accompagnement.

Ce rapport se veut résolument optimiste. Oui, il est possible de transformer les trajectoires, de redonner confiance, de créer des succès. C'est ce que réussissent nos bénévoles et tant de professionnels qui travaillent dans un cadre permettant d'offrir du temps aux personnes en recherche d'emploi. Mais cela est incompatible avec la stigmatisation des manquements. A contrario, les efforts, même jugés minimes, doivent être reconnus et valorisés pour motiver et encourager à persévérer dans sa recherche, malgré les échecs. Vivre un chômage prolongé n'est jamais un choix. Solidarités Nouvelles face au Chômage peut en témoigner avec force : les personnes que nous accompagnons ne renoncent pas volontairement, elles résistent. Et, pour cela, elles méritent d'être soutenues, pas sanctionnées. Le changement est possible. Mais il exige du temps, de la constance, de la patience et une solidarité réelle. C'est dans cette voie que nous continuerons d'avancer.

3	ÉDITO
6	SYNTHÈSE

7 PARTIE 1 ACCOMPAGNEMENT : ACTEURS MULTIPLES, APPROCHES DIVERSES

- 7 1. Accompagnement institutionnel : des efforts réels, des effets partiels
- 10 2. Accompagnement associatif : une écoute active pour une confiance retrouvée
- 11 3. Assistants sociaux : considérer les situations dans leur globalité

12 PARTIE 2 LES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT AU DÉFI DE LA PERSONNALISATION

- 13 1. France Travail affiche ses ambitions pour l'accompagnement
 - 1. Accompagnement renforcé : une ambition forte mais des moyens contraints
 - 2. Des accompagnements nombreux via des dispositifs variés
 - 3. Pays européens : derrière l'approche individualisée, une diversité de pratiques
- 19 2. L'accompagnement de Solidarités Nouvelles face au Chômage : pas à pas, reprendre pied
 - 1. Personnes accompagnées : des situations variées, des difficultés marquées
 - 2. Un accompagnement sur mesure, bienveillant et dans la durée
 - 3. Derrière l'accompagnement, des enjeux de confiance et de compétences
- 25 3. Assistants sociaux : des ressources multiples pour un suivi personnalisé

26 PARTIE 3 DES ACCOMPAGNEMENTS DÉCLOISONNÉS S'EXPÉRIMENTENT SUR LE TERRAIN

- 26 1. Insertion et solidarité : deux initiatives exemplaires
 - 1. Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée : coopérer localement contre le chômage
 - 2. Entreprises éphémères : réinsérer dans l'emploi dans les conditions du réel
- 28 2. Entre France Travail et les associations, des coopérations en mouvement
 - 1. Les Comités de Liaison, des espaces de dialogue perfectibles
 - 2. Localement, des partenariats prometteurs entre France Travail et Solidarités Nouvelles face au Chômage
 - 3. À France Travail, des conseillers à l'initiative de collaborations exemplaires

PARTIE 4**LES PRÉCONISATIONS DE SOLIDARITÉS NOUVELLES FACE AU CHÔMAGE POUR UN ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ**

1. Favoriser de nouveaux savoirs et compétences pour élargir les horizons professionnels
2. Accompagner les personnes dans leur globalité pour redonner confiance
3. Accompagner au-delà du retour à l'emploi pour une réinsertion durable
4. Stimuler les collaborations pour optimiser l'accompagnement
5. Promouvoir les Comités de Liaison pour un dialogue fécond entre acteurs
6. Renforcer l'exigence dans la sélection des prestataires et leur suivi
7. Mobiliser davantage de bénévoles pour renforcer le tissu associatif

37 CONCLUSION

SYNTHÈSE

La loi pour le plein emploi adoptée le 18 décembre 2023 marquait une ambition forte : offrir à chacun la possibilité de construire, étape par étape, un projet professionnel à son image et d'accéder à une stabilité durable. Malgré cette promesse, l'action du service public de l'emploi reste, dans les faits, guidée par le souci de pourvoir les emplois vacants et de faire baisser les chiffres du chômage. Avec, en toile de fond, l'idée trop souvent répandue qu'il suffirait de le « vouloir » pour trouver un emploi et que les chômeurs de longue durée seraient responsables de leur situation.

Cette vision est aussi injuste qu'elle semble inefficace. En effet, loin d'une prétendue passivité, les chercheurs d'emploi les plus éloignés du marché du travail font souvent face à des difficultés sociales, économiques ou psychologiques qui entravent leur insertion dans le marché du travail. Dans ce contexte, la mise en place d'un accompagnement inclusif et réellement personnalisé des chercheurs d'emploi, en particulier des plus précaires, est indispensable. Cela implique un changement de perspective. Plutôt que de brandir la menace de sanctions toujours plus lourdes, il est temps de restaurer la confiance en proposant un accompagnement global, humain, attentif, qui prenne en compte la réalité des personnes dans son ensemble et s'inscrive dans le temps long afin de construire des projets professionnels durables.

Les associations, aux côtés des institutions publiques, ont un rôle déterminant à jouer dans cette transformation. Leur savoir-faire relationnel, leur capacité d'écoute et leur ancrage local sont des atouts précieux qu'il est urgent de mobiliser davantage.

Dans cette optique, **Solidarités Nouvelles face au Chômage formule plusieurs recommandations concrètes :**

- **Ouvrir au monde professionnel** : aider à repérer les opportunités d'emploi et à développer les compétences techniques et transversales.
- **Restaurer la confiance** : privilégier une approche centrée sur la personne dans toutes ses dimensions, et non sous le seul angle professionnel, en vue de restaurer l'estime de soi.
- **Prolonger l'accompagnement** : maintenir un suivi après la reprise d'emploi, impliquant conjointement le salarié et son employeur.
- **Renforcer les collaborations** : encourager le mentorat, le tutorat, les suivis assurés conjointement par les institutions, les associations et les entreprises.
- **Valoriser les Comités de Liaison** : rendre ces espaces plus visibles et accessibles afin d'en faire de véritables relais locaux pour l'accompagnement.
- **Sélectionner rigoureusement les prestataires** : privilégier les appels d'offres fondés sur la co-construction et délaisser les solutions standardisées.
- **Mobiliser plus de bénévoles** : renforcer les forces vives associatives pour assurer une couverture du territoire permettant partout un accompagnement de proximité.

LA MISE EN PLACE D'UN ACCOMPAGNEMENT INCLUSIF ET RÉELLEMENT PERSONNALISÉ EST INDISPENSABLE ET URGENTE

Construire une insertion professionnelle plus humaine, plus progressive, plus adaptée aux réalités de chacun : telle est la condition pour que la promesse du plein emploi ne reste pas un mirage.

La notion d'accompagnement occupe une place importante dans le domaine de la recherche d'emploi, mobilisant une diversité d'acteurs publics et privés (voir A. Fretel et S. Grimault, IRES, 2020). Pourtant, cette notion, relativement récente, reste dépourvue de définition consensuelle. Elle recouvre une pluralité de conceptions et de pratiques, selon les finalités et les cadres d'intervention.

Les modalités d'accompagnement varient considérablement. Elles diffèrent

selon que l'accent est mis sur une démarche d'orientation ou de contrôle, selon la fréquence et l'intensité des rendez-vous, selon le format (individuel ou collectif) et selon que l'opérateur relève du Service Public de l'Emploi (SPE), d'une initiative associative ou d'assistants sociaux.

Ce contexte pose une question clé : comment coordonner et articuler ces approches pour garantir un accompagnement à la fois efficace et personnalisé ?

C'est précisément sur cet aspect que Solidarités Nouvelles face au Chômage entend se pencher. L'objectif est d'analyser les différentes approches (institutionnelles, associatives et de services sociaux), tout en explorant leurs complémentarités. Cette réflexion vise à formuler des recommandations concrètes afin de renforcer la collaboration entre ces acteurs, dans l'intérêt des personnes en recherche d'emploi.

PARTIE 1

ACCOMPAGNEMENT : ACTEURS MULTIPLES, APPROCHES DIVERSES

L'analyse des spécificités, complémentarités et limites respectives des différentes approches doit permettre de révéler comment elles coexistent et peuvent s'enrichir mutuellement.

1.1 ACCOMPAGNEMENT INSTITUTIONNEL : DES EFFORTS RÉELS, DES EFFETS PARTIELS

Dans le cadre du Service Public de l'Emploi (SPE), l'accompagnement englobe tout le parcours professionnel, du diagnostic initial et de l'information sur le marché du travail à l'accompagnement dans l'emploi. Il repose sur une relation personnalisée entre le demandeur d'emploi et son conseiller, formalisée par une contractualisation.

Cet accompagnement, porté par des structures publiques ou privées chargées d'une mission de service public, comme France Travail, les Missions Locales ou Cap emploi, est encadré par des politiques publiques. Il vise ainsi à une prise en charge massive¹ et structurée des demandeurs d'emploi, avec des moyens importants mais dans une logique standardisée.

Afin de permettre un pilotage et un suivi coordonnés des actions conduites dans le cadre d'indicateurs de performance, les conseillers sont tenus au respect d'un référentiel. Ces contraintes génèrent des lourdeurs administratives qui, elles-mêmes, peuvent conduire à ne pas prendre suffisamment en compte les réalités locales. En outre, l'accent mis sur les indicateurs de performance peut impacter la qualité de l'accompagnement. Les conseillers peuvent en effet être amenés à prioriser des objectifs chiffrés au détriment d'une approche plus humaine et personnalisée. Par exemple, la pression pour réduire rapidement le nombre de demandeurs d'emploi inscrits peut amener à orienter certaines personnes vers des opportunités qui ne correspondent pas pleinement à leurs aspirations ou compétences. Dans ce contexte, les actions exemplaires conduites par des conseillers pour accompagner un nombre limité de personnes pourront-elles se poursuivre ?

L'exemple de Gabriel (cf. encadré page suivante) illustre comment l'accompagnement sur mesure est un facteur de réussite, soulignant ce qui peut être accompli dans le cadre du Service Public de l'Emploi quand un conseiller compétent et motivé bénéficie des moyens nécessaires.

**L'ACCENT MIS SUR
LES INDICATEURS DE
PERFORMANCE PEUT
IMPACTER LA QUALITÉ
DE L'ACCOMPAGNEMENT**

1. Près de 5,6 millions de demandeurs d'emploi étaient inscrits à France Travail fin décembre 2024, DROM compris (cf. DARES, 27 janvier 2025).

Gabriel (*le prénom a été changé*) : un conseiller France Travail auprès de jeunes franciliens

L'intervention de Gabriel auprès des jeunes s'inscrit dans le cadre du Contrat d'Engagement Jeune (CEJ), mais repose sur une approche sur mesure consistant à identifier les difficultés spécifiques de chaque jeune, analyser ses besoins puis co-construire avec lui un parcours d'accompagnement adapté.

Son travail exige de la patience, de la fermeté et de la persévérance ainsi qu'une grande capacité d'écoute et de compréhension. Gabriel estime que la réussite de l'accompagnement repose avant tout sur la qualité de la relation établie avec les jeunes en difficulté.

Il souligne l'importance d'ajuster le niveau d'exigence à chaque jeune, en fonction de ses capacités et de ses progrès. Cette approche nécessite un discernement fin pour déterminer ce qu'il est réaliste ou non de demander, tout en définissant des étapes progressives et accessibles.

Ce rôle implique pour chaque conseiller de disposer d'une certaine autonomie. Les approches peuvent donc varier d'un conseiller à l'autre, dans le respect du cadre défini par France Travail et les indicateurs propres au CEJ. Cependant, l'intérêt du jeune prime toujours.

Pour Gabriel, accompagner des jeunes en grande difficulté, parfois brisés ou en rupture, les aider à reprendre pied et à avancer, constitue un engagement dont l'objectif essentiel est de les remettre « debout ».

Cette démarche exemplaire est possible uniquement parce que le nombre de jeunes suivis par chaque conseiller dans le cadre du CEJ est limité à 30. Cette condition permet un accompagnement individualisé, intensif et approfondi, essentiel pour favoriser une véritable transformation.

Malheureusement, les demandeurs d'emploi suivis par France Travail sont loin de tous partager cette expérience, comme l'illustrent différents témoignages recueillis par Solidarités Nouvelles face au Chômage sur sa plateforme *Expressions* :

Chercheur d'emploi du Rhône (30 ans)

« Suite à un licenciement économique j'ai signé le Contrat de sécurisation professionnelle qui dure 1 an et donne des droits supplémentaires (...), notamment un accompagnement renforcé (...). Au chômage le 14 novembre 2023 (...) j'ai donc eu un premier rendez-vous programmé le 6 février 2024, ce rendez-vous s'est fait au téléphone avec une conseillère qu'on venait de m'assigner ; depuis (aujourd'hui nous sommes mi-avril 2024) j'ai eu 2 autres rendez-vous téléphoniques avec cette conseillère (...). Ces rendez-vous ont duré environ 15 minutes (...) »

Chercheuse d'emploi de La Drôme (46 ans)

« J'ai été reçue par un conseiller qui ne pourrait pas répondre à mes questions, car ne serait ni mon conseiller "placement" ni mon conseiller "indemnisation". Il m'a présenté son rôle comme ayant pour but de me guider sur la plateforme de France Travail et surtout, il avait clairement pour objectif que l'on définisse mon "offre raisonnable d'emploi" lors de ce premier RDV. En dépit du fait que je lui ai exposé très clairement à mon arrivée mon souhait de transition professionnelle sans savoir vers quoi j'allais me diriger (...), il a quand même fait le forcing pour définir cette "offre raisonnable d'emploi", qui a été mon ancien poste, alors même que je lui disais que je ne voulais pas reprendre ce type de poste qui m'avait conduit à un burn-out. Et une fois l'offre définie, la magie des algorithmes ayant soi-disant trouvé des postes me convenant, nous avons passé en revue un poste avec à la fin la question du conseiller "acceptez-vous ce poste ?". Visiblement, il avait pour objectif de me sortir illico presto de ses statistiques de demandeurs d'emploi. (...) Un bien triste constat pour quelqu'un qui a 20 ans de vie professionnelle sans aucune période de chômage. (...) Cette institution porte bien en elle le sentiment que les chômeurs sont à éradiquer le plus vite possible, sans analyser les vraies raisons du chômage pour y apporter des réponses adéquates. »

Chercheuse d'emploi des Hauts-de-Seine (51 ans)

« Orientée vers la restauration sans échange ni discussion avec mon conseiller, j'ai reçu ensuite un mail me demandant d'accepter ce choix d'orientation et de m'engager à prendre les offres d'emploi raisonnables. Proposition : Le projet personnalisé d'accès à l'emploi² est une étape critique du parcours vers l'emploi qui ne doit pas être bâclée. Elle doit être confiée à des conseillers expérimentés, se dérouler en présentiel et sur plusieurs entretiens si nécessaire. Il est abusif de faire signer à un chercheur d'emploi un engagement si cet échange n'a pas eu lieu. »

Chercheur d'emploi des Hauts-de-Seine (44 ans)

« Après le premier entretien individuel, après inscription, j'ai eu, 6 mois après ma formation, une réunion collective de suivi et depuis aucun entretien individuel. Après ma formation, je n'ai bénéficié d'aucun conseil ni orientation pour rechercher des entreprises qui pouvaient embaucher des personnes de mon profil. (...) À noter également des propositions de toutes sortes de postes sans relation avec ma formation et mes compétences. »

². Devenu le contrat d'engagement.

1.2 ACCOMPAGNEMENT ASSOCIATIF : UNE ÉCOUTE ACTIVE POUR UNE CONFIANCE RETROUVÉE

Quand il émane d'initiatives citoyennes locales, l'accompagnement est souvent plus flexible, innovant et centré sur l'humain. Les associations offrent un cadre moins formel, favorisant la confiance et l'écoute active.

**LES ASSOCIATIONS
OFFRENT UN CADRE
MOINS FORMEL,
FAVORISANT LA
CONFIANCE ET
L'ÉCOUTE ACTIVE.**

Cependant, les actions de ces structures butent souvent sur des ressources financières et humaines limitées ainsi que sur l'inégalité de leur couverture territoriale.

Plutôt que d'opposer les approches, il est utile d'analyser comment l'accompagnement institutionnel et l'accompagnement associatif peuvent s'articuler pour répondre à la diversité des besoins des chercheurs d'emploi. Chaque approche répond à des enjeux spécifiques et peut enrichir l'autre.

La clé réside dans la coordination et la reconnaissance mutuelle des rôles de chacun pour construire un système d'accompagnement inclusif, efficace et humain.

Focus sur les associations œuvrant localement dans le domaine de l'emploi

En France, de nombreuses associations accompagnent les chercheurs d'emploi, souvent en complément des dispositifs proposés par France Travail. Chaque association définit librement les publics qu'elle soutient et ses modalités d'action, en fonction de ses moyens et de son projet associatif.

Certaines associations, notamment celles à vocation solidaire ou caritative, proposent un accompagnement social global. Elles s'attachent prioritairement à résoudre des problématiques existentielles, telles que le logement, la santé, la vie familiale ou encore la réinsertion sociale. Les questions liées à l'emploi sont alors abordées dans un second temps. À l'inverse, les associations spécialisées dans le retour à l'emploi traitent les aspects sociaux de manière secondaire, pour concentrer leurs efforts sur le projet professionnel.

Cependant, ces distinctions restent théoriques. Un accompagnement pertinent se doit d'être global et de tenir compte de la situation personnelle de chaque individu.

Dans la plupart des cas, ce sont les personnes accompagnées qui choisissent elles-mêmes la structure associative par laquelle elles souhaitent être accompagnées. Ce choix influence directement leur manière d'aborder leur projet professionnel ainsi que leur niveau d'engagement. Le principe de co-production des résultats entre la personne accompagnée et le ou les accompagnateur(s) constitue un levier puissant de réussite.

Les capacités des associations reposent sur l'engagement de leurs bénévoles et de leurs salariés. Ceux-ci interviennent avec des méthodologies propres à chaque structure, mais avec une souplesse suffisante pour pouvoir s'adapter aux contextes particuliers des personnes accompagnées.

Bien que les sujets traités par ces associations soient souvent similaires à ceux abordés par France Travail (élaboration du projet professionnel, rédaction du CV et de la lettre de motivation, préparation du pitch), la dimension liée à la confiance en soi occupe généralement une place centrale. En effet, la qualité de l'écoute active pratiquée par les accompagnateurs, qu'ils soient bénévoles ou salariés, ainsi que le temps et la durée des échanges, jouent un rôle déterminant.

Enfin, les rencontres en présentiel sont souvent très appréciées par les personnes accompagnées. Elles renforcent la confiance mutuelle et favorisent l'engagement des deux parties. Ces échanges directs constituent également des signes de reconnaissance valorisants pour les chercheurs d'emploi, augmentant ainsi leurs chances de réussite.

1.3 ASSISTANTS SOCIAUX : CONSIDÉRER LES SITUATIONS DANS LEUR GLOBALITÉ

Les assistants sociaux jouent un rôle clé dans l'accompagnement des personnes, tout en occupant une position spécifique : ni Service Public de l'Emploi, ni associatifs, ils opèrent souvent au sein ou en collaboration avec des institutions ou des associations. Ces professionnels interviennent généralement à la demande de ces dernières, afin de compléter ou de prolonger leur action.

Grâce à leur expertise en analyse des droits et à leur professionnalisme dans les domaines du soin et du soutien psychologique, les assistants sociaux proposent des solutions adaptées aux besoins des personnes accompagnées. Leur approche se distingue par une vision globale de la situation de l'individu, au-delà des seules problématiques liées à l'emploi.

Ainsi, les assistants sociaux considèrent l'ensemble des dimensions de la vie de la personne (logement, santé, famille, insertion sociale) pour offrir un accompagnement holistique et personnalisé.



**LES ASSISTANTS
SOCIAUX CONSIDÈRENT
L'ENSEMBLE DES
DIMENSIONS DE LA
VIE DE LA PERSONNE**

PARTIE 2

LES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT AU DÉFI DE LA PERSONNALISATION

France Travail, opérateur principal du nouveau réseau pour l'emploi, déploie une démarche visant à accompagner les personnes en recherche d'emploi dans la définition d'un projet professionnel aligné sur les besoins du marché du travail. Cet accompagnement, structuré et orienté vers une réinsertion rapide, s'inscrit dans une logique prioritairement économique, adossée à des impératifs de compétitivité. Il s'agit de répondre aux besoins du marché, quitte à forcer la correspondance entre offre et demande d'emploi, sans considérer les inadéquations diverses.

Les associations adoptent une approche différente, centrée avant tout sur la personne. Leur démarche repose sur l'écoute, la compréhension des besoins spécifiques et le respect des aspirations individuelles. Plutôt que de viser une insertion rapide en fonction des exigences du marché, elles privilégient la construction d'un projet professionnel fondé sur les appétences et les capacités de la personne (connaissances et compétences), avant d'envisager son adéquation avec les opportunités d'emploi. Cette approche, plus empathique et personnalisée, se heurte toutefois aux limites des moyens des associations (humains et financiers).

Les assistants sociaux, pour leur part, adoptent une approche spécifique, qui vise à offrir un appui sur mesure prenant en compte l'ensemble des difficultés rencontrées par les personnes qu'ils accompagnent. Ils abordent les problématiques de manière globale (accès au logement, santé, insertion), afin de lever les obstacles freinant le retour à l'emploi. Leur intervention, ancrée dans leur professionnalisme, dépasse souvent les seuls enjeux liés à la recherche d'emploi. Enfin, dans un contexte de dématérialisation des procédures, ils sont confrontés à une forte augmentation des demandes à caractère strictement administratif, les conduisant trop souvent à assumer un rôle qu'ils estiment délaissé par d'autres institutions partenaires ayant réduit leur offre d'accueil³.

Ces trois approches, bien qu'ayant chacune leurs spécificités et leurs limites, peuvent se compléter pour former un système d'accompagnement global et inclusif. La coordination entre ces acteurs permettrait de satisfaire les exigences économiques tout en respectant les besoins individuels, via la création d'un dispositif à la fois efficace, humain et adapté à la diversité des parcours.

CES TROIS APPROCHES, BIEN QU'AYANT CHACUNE LEURS SPÉCIFICITÉS ET LEURS LIMITES, PEUVENT SE COMPLÉTER POUR FORMER UN SYSTÈME D'ACCOMPAGNEMENT GLOBAL ET INCLUSIF

3. Voir le rapport rendu par la Cour des comptes sur « L'accompagnement social généraliste dans les caisses d'allocations familiales et les départements », rapport public thématique, janvier 2025, p. 72.

2.1. FRANCE TRAVAIL AFFICHE SES AMBITIONS POUR L'ACCOMPAGNEMENT

La loi pour le plein emploi du 18 décembre 2023 vise à ramener le taux de chômage à environ 5 % d'ici 2027, traduisant une ambition forte en faveur de l'insertion professionnelle en France. La mesure phare de cette réforme est la création de France Travail, nouvel opérateur central du Service Public de l'Emploi chargé de mettre en musique un réseau dédié.

Cette réforme a pour objectif principal d'améliorer l'accompagnement socioprofessionnel des demandeurs d'emploi, notamment ceux éloignés du marché du travail. Elle prévoit la mise en œuvre de parcours d'accompagnement personnalisés, adaptés aux besoins spécifiques de chaque individu, avec un suivi renforcé et une meilleure coordination entre les acteurs de l'insertion.

À ce jour, il reste difficile de quantifier précisément le nombre de parcours qui seront déployés, car les données détaillées relatives à ces dispositifs n'ont pas encore été publiées. Cette incertitude soulève des questions sur l'ampleur et l'impact réel des mesures annoncées. Le succès de la réforme dépendra largement de la capacité des acteurs publics et privés à collaborer de manière efficace.

Les objectifs de France Travail s'inscrivent dans une dynamique similaire à celle d'autres services publics de l'emploi européens et s'appuient sur des pratiques d'accompagnement reposant sur des approches et des méthodes comparables.

**LE SUCCÈS DE
LA RÉFORME DÉPENDRA
LARGEMENT DE
LA CAPACITÉ DES
ACTEURS PUBLICS ET
PRIVÉS À COLLABORER
DE MANIÈRE EFFICACE**

2.1.1. Accompagnement renforcé : une ambition forte mais des moyens contraints

France Travail met progressivement en place de nouveaux parcours d'accompagnement pour les demandeurs d'emploi. Ainsi, les quatre parcours dits « suivi », « guidé », « renforcé » et « global », définis précédemment par Pôle emploi, vont évoluer vers une approche plus personnalisée et coordonnée avec les autres acteurs (Missions Locales, Cap emploi, Conseils départementaux). Tout cela est en cours de mise en œuvre. Il est donc prématuré de tirer des conclusions sur les nouveaux parcours, bien qu'un accent semble mis sur le parcours renforcé, désormais dénommé « intensif ».

Pour réaliser leurs accompagnements, le travail des conseillers est organisé en portefeuilles de demandeurs d'emploi. Selon le parcours, le nombre de personnes du portefeuille diffère. Il est d'environ 500 personnes pour le parcours « suivi », 200 pour le parcours « guidé » et 70 au plus pour le parcours « renforcé », appelé à devenir « intensif » dans la nouvelle organisation de France Travail. L'ambition, dans le cadre de la nouvelle organisation, est de limiter le nombre de personnes accompagnées à 50 pour ce parcours, ce qui conduira, à moyens constants, à accroître le nombre de personnes accompagnées dans les autres parcours.

La philosophie de l'accompagnement repose sur :

- **Un diagnostic initial renforcé** : évaluation dès l'inscription des besoins et freins spécifiques de chaque demandeur d'emploi.
- **Une logique de parcours intégré** : suppression du cloisonnement entre « types » de parcours, pour répondre de manière dynamique aux besoins qui peuvent évoluer.
- **Une collaboration renforcée avec les partenaires locaux** : coordination avec les Missions Locales, associations, collectivités et entreprises pour maximiser les chances de retour à l'emploi.

1 Objectifs et caractéristiques des parcours mis en œuvre par France Travail

Le parcours « suivi » : Destiné aux demandeurs d'emploi considérés comme autonomes, capables de rechercher un emploi sans accompagnement actif, il se caractérise par un suivi « léger ».

- ✓ L'accompagnement est principalement administratif et centré sur le contrôle des démarches. Les contacts avec un conseiller sont espacés, souvent limités à des échanges périodiques ou ponctuels en cas de besoin. Les plateformes numériques permettent aux demandeurs d'emploi de gérer leur dossier, consulter les offres et accéder à des ressources en ligne.

Le parcours « guidé » : Conçu pour les demandeurs d'emploi sans difficultés majeures ayant néanmoins besoin d'un accompagnement ou d'un soutien plus appuyé.

- ✓ Les contacts avec un conseiller sont réguliers pour définir des actions, affiner le projet professionnel ou améliorer les candidatures. Des rendez-vous fréquents sont programmés avec des conseils personnalisés.

Le parcours « renforcé », appelé à devenir « intensif » : Destiné aux demandeurs d'emploi qui rencontrent des difficultés importantes pour accéder à un emploi stable, et ce depuis longtemps.

- ✓ Suivi individualisé à long terme avec des dispositifs d'accompagnement approfondi comme des formations adaptées, des bilans de compétences ou des aides spécifiques (mobilité, garde d'enfants, etc.). L'accompagnement pour les allocataires du RSA ou les demandeurs d'emploi très éloignés du marché du travail en fait partie.

Le parcours global : Orienté vers la prise en compte des freins sociaux (logement, santé, mobilité) et professionnels des demandeurs d'emploi éloignés du marché du travail.

- ✓ Ce parcours combine des aides sociales (via les partenaires comme les Missions Locales, les collectivités ou les associations) et un accompagnement professionnel pour lever les obstacles au retour à l'emploi.

HUIT À DIX RENDEZ-VOUS PEUVENT ÊTRE NÉCESSAIRES POUR DISTINGUER DES PERSONNES NÉCESSITANT UN ACCOMPAGNEMENT PLUS SOUTENU

Ces parcours ont pour objectif de s'adapter aux besoins spécifiques de chaque personne, en lui apportant un soutien personnalisé pour retrouver un emploi ou se reconverter. Afin de compléter cette démarche, des outils numériques, tels que des plateformes en ligne et des bilans réalisés à distance, sont également mobilisés. Toutefois, la palette d'outils disponibles est vaste et certains restent méconnus ou peu utilisés par les conseillers.

L'idée de réaliser un diagnostic dès le premier entretien soulève des interrogations, même si une réévaluation est prévue par la suite. L'expérience de Solidarités Nouvelles face au Chômage montre que ce processus demande du temps et un suivi approfondi pour être véritablement pertinent. À titre de comparaison, la Caisse Nationale des Allocations Familiales (CNAF) estime que huit à dix rendez-vous peuvent être nécessaires pour distinguer des personnes nécessitant

un accompagnement plus soutenu, ce qui implique de les recevoir fréquemment avant de procéder à un diagnostic⁴.

S'agissant de la qualité des parcours, elle ne peut être assurée qu'en limitant le nombre de personnes accompagnées par conseiller. Leur portefeuille oscille, selon les territoires, entre 200 et 500 demandeurs d'emploi pour les parcours autres que « renforcés », ce qui nuit forcément à la qualité de l'accompagnement et engendre des inégalités.

⁴. Voir le rapport *Cour des comptes* précité en p. 12.

Pour le nouveau parcours « intensif », l'objectif affiché de 50 demandeurs d'emploi par conseiller est ambitieux. Mais pourra-t-il être respecté sachant que le financement d'État apporté à France Travail, bien que préservé pour 2024, a été réduit de 600 millions d'euros pour les trois années suivantes⁵ (soit un quart du budget estimé pour la transformation de l'ex-Pôle emploi⁶) ?

Dans un contexte d'augmentation de ses charges, notamment en raison de l'inscription obligatoire de tous les allocataires du RSA comme demandeurs d'emploi depuis le 1^{er} janvier 2025, et de moyens limités, France Travail projette donc de confier davantage l'accompagnement des demandeurs d'emploi à des structures privées. Depuis le début des années 2000, le Service Public de l'Emploi sous-traite déjà une partie de cet accompagnement, mais cette tendance s'accroît : 400 millions d'euros y seront consacrés en 2025.

Cette sous-traitance soulève plusieurs questions. Compte tenu de ses contraintes budgétaires, France Travail pourrait être tenté de privilégier les offres les moins coûteuses, au détriment de la qualité du service rendu aux demandeurs d'emploi. De plus, les prestataires privés, dont la rémunération est souvent conditionnée aux résultats, ont un intérêt financier direct à accélérer le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi. Cette logique peut entraîner une pression accrue sur les demandeurs d'emploi, les incitant à accepter comme « emploi convenable » un poste ne correspondant pas à leurs qualifications ou aspirations. Ils pourraient ainsi être amenés à revoir à la baisse leurs exigences, à s'orienter vers des opportunités éloignées de leur projet professionnel initial et à consentir à contrecœur à l'inscription, dans leur contrat d'engagement, d'objectifs qui ne seraient pas les leurs.

Cette approche risque de conduire à une moindre prise en compte des souhaits et des compétences des demandeurs d'emploi, ainsi qu'à une détérioration de l'accompagnement. De plus, en cas de contrôle de leur situation, les critères retenus pour évaluer leur recherche d'emploi seront ceux inscrits dans leur contrat d'engagement.

C'est pourquoi il est essentiel que le demandeur d'emploi prépare soigneusement sa rencontre avec son conseiller France Travail ou salarié d'une structure prestataire. En effet, cette rencontre a pour objectifs de définir ses perspectives d'insertion professionnelle et son projet professionnel, qui constituent l'offre raisonnable d'emploi encadrée par le contrat d'engagement (cf. Article L. 5411-6-1 du code du travail).

Compte tenu des charges et des contraintes de temps des conseillers, un demandeur d'emploi qui n'a pas des objectifs déjà bien définis et/ou un projet professionnel cohérent risque d'être orienté sur des critères davantage liés aux besoins du marché qu'à ses propres compétences et aspirations. Ainsi, bénéficier d'un accompagnement préalable, notamment par une structure associative, constitue un véritable atout pour ceux qui restent incertains quant à leur projet professionnel.

2 RSA rénové : entre innovation et défis opérationnels⁷

Les services gouvernementaux mettent en avant les résultats encourageants de l'expérimentation lancée en 2023 dans 18 départements puis étendue à 47 territoires visant à repenser le dispositif du Revenu de Solidarité Active (RSA). Cette expérimentation a reposé sur une mesure phare : l'obligation pour 170 000 allocataires de réaliser 15 heures d'activité hebdomadaires.

**UN INTERLOCUTEUR
PRIVILÉGIÉ CHARGÉ
D'ÉTABLIR UN LIEN DE
CONFIANCE**

Objectifs et organisation du dispositif

L'objectif principal de cet accompagnement renforcé est de favoriser une insertion durable dans l'emploi tout en levant les freins sociaux et professionnels. Pour cela, une coordination étroite des différents acteurs (France Travail, départements, entreprises, associations locales) doit être mise en place.

Le dispositif repose également sur une approche individualisée : chaque allocataire bénéficie d'un interlocuteur privilégié chargé d'établir un lien de confiance, de cerner ses besoins et de l'accompagner dans son parcours. Cette démarche s'inscrit dans un cadre contractuel basé sur des engagements réciproques, avec un projet professionnel intégrant au moins 15 heures d'activité hebdomadaires.

La réduction de la taille des portefeuilles des conseillers France Travail, dans le but d'améliorer la qualité de l'accompagnement, est une caractéristique notable du dispositif.

5. La convention tripartite État, France Travail, Unédic 2024-2027 du 30 avril 2024 fixe à 1,35 milliard d'euros le montant de la contribution de l'Unédic sur chacune des quatre années de la convention.

6. « Le gouvernement sabre 600 millions d'euros dans le budget de France Travail », Alain Ruello, Les Échos, 25 mars 2024.

7. « Évaluation qualitative des expérimentations d'accompagnement rénové des allocataires du RSA dans le cadre de la mise en place de France Travail », ministère du Travail et de l'Emploi, novembre 2024 (évaluation réalisée par les sociétés Amnyos et Pluricité).

Résultats de l'évaluation, plusieurs constats positifs :

- Une confiance renforcée entre les acteurs
- Une harmonisation des pratiques et des discours
- Des délais d'orientation significativement raccourcis (de 15 à 50 jours selon les situations)
- Une intensification de l'accompagnement, renforçant la relation de confiance entre l'allocataire et son référent
- Des effets positifs pour les bénéficiaires : regain de confiance en soi, capacité d'action accrue, meilleur accès aux droits, aux soins et à la mobilité
- Un accès plus rapide à l'emploi : six mois après l'entrée dans le dispositif, 26 % des allocataires sont en emploi, dont 10 % en emploi stable

Défis et limites identifiés

- Des difficultés à recruter des conseillers professionnels qualifiés
- Un manque d'interconnexion entre les systèmes d'information des différents opérateurs
- Une grande variabilité dans les pratiques d'exemption ou d'aménagement des heures d'activité obligatoires

L'évaluation distingue par ailleurs trois types de parcours, chacun associé à des capacités d'accompagnement spécifiques :

1. Modalité « emploi » : 50 à 70 allocataires par conseiller, pour une durée moyenne de 6 mois
2. Modalité « socioprofessionnelle » : 50 à 60 allocataires par conseiller, pour une durée moyenne de 6 à 12 mois
3. Modalité « sociale » : 45 à 60 allocataires par conseiller, pour une durée moyenne de 12 mois et plus

Des critiques partagées

Le sociologue Nicolas Duvoux nuance l'enthousiasme autour de ces résultats, qu'il attribue en grande partie à l'augmentation significative des moyens alloués au début de l'expérimentation. Il souligne par ailleurs qu'initialement les obligations telles que l'inscription en tant que demandeur d'emploi, le contrat d'engagement et les 15 heures d'activité hebdomadaires n'étaient pas envisagées comme des contreparties strictes au RSA. Cette perception a évolué avec les débats parlementaires sur le projet de loi pour le plein emploi⁸.

Nicolas Duvoux met également en garde contre les risques d'un dispositif qui assimilerait systématiquement les allocataires à des chercheurs d'emploi avant même un premier entretien. Selon lui, cette présomption, combinée à l'obligation d'activité, pourrait instaurer un climat de méfiance et faciliter la mise en œuvre de sanctions. Bien que le gouvernement s'en défende, certains départements pourraient appliquer ces sanctions sans discernement, renforçant ainsi une vision coercitive et une mise en œuvre inégale du dispositif.

Le Secours Catholique, ATD Quart Monde et Aequitaz⁹, inquiets de la généralisation de l'expérimentation sans recul suffisant, dénoncent un accompagnement renforcé déterminé par un pré-diagnostic automatisé, qui limite la capacité des allocataires à choisir et à agir sur leurs priorités d'insertion, et plaident pour des premiers rendez-vous d'orientation plus adaptés. Par ailleurs, elles alertent sur le fléchage systématique vers des métiers en tension qui, en plus d'être inefficace pour lutter contre la pauvreté, prive les bénéficiaires d'une véritable liberté dans leur parcours professionnel, les pousse à enchaîner des petits boulots et engendre un certain gâchis humain.

Des moyens insuffisants et des objectifs controversés

La question des moyens alloués à France Travail suscite aussi des inquiétudes¹⁰. Dans le cadre de leur premier bilan, les associations précitées rappellent qu'un déploiement généralisé en 2025 semble peu réaliste dans un contexte de réduction des dépenses publiques. Elles s'interrogent sur la nature des 15 heures d'activité

**LE FLÉCHAGE
SYSTÉMATIQUE VERS
DES MÉTIERS EN
TENSION EST
INEFFICACE POUR
LUTTER CONTRE
LA PAUVRETÉ ET
ENGENDRE DU
GÂCHIS HUMAIN**

8. « Doit-on faire travailler les bénéficiaires du RSA ? » – <https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/questions-du-soir-le-debat/doit-on-faire-travailler-les-beneficiaires-du-rsa-3847924>.

9. « Premier bilan des expérimentations RSA : 4 alertes pour répondre aux inquiétudes des allocataires », réalisé par Secours Catholique, Aequitaz, ATD Quart monde, octobre 2024.

hebdomadaires et sur les sanctions prévues en cas de non-respect du contrat d'engagement. Ces sanctions risquent de fragiliser davantage des personnes déjà en difficulté, en les privant de leur seule ressource. Pour celles qui ne peuvent se conformer aux obligations, le risque de suppression du RSA renforce l'idée d'un dispositif coercitif.

Les associations rappellent que le RSA est avant tout un filet de sécurité destiné à lutter contre la pauvreté, un objectif qui semble aujourd'hui relégué au second plan au profit d'une quête du plein emploi. Or, selon les évaluations des expérimentations menées, seuls 10 % des allocataires accèdent à un emploi stable après six mois d'accompagnement, tandis que la majorité des contrats concerne des emplois de courte durée.

Les expérimentations autour du RSA rénové offrent des perspectives intéressantes, mais les associations soulignent la nécessité d'une réflexion approfondie sur les moyens, les objectifs et les pratiques associées.

Une approche responsable et engagée de l'accompagnement des allocataires du RSA implique de n'être favorable ni à un RSA inconditionnel, ni à une logique de contrôle rigide. Le respect des engagements doit rester une exigence, mais les sanctions ne peuvent être appliquées que si les conditions suivantes sont réunies :

- **Un accompagnement adapté, réel, renforcé**
- **Une élaboration du contrat d'engagement éclairée et équilibrée**
- **Des garanties procédurales fortes pour les allocataires**

2.1.2. Des accompagnements nombreux via des dispositifs variés

Il est difficile de déterminer avec précision le nombre total d'accompagnements réalisés en France pour les personnes en recherche d'emploi, en raison de la diversité des acteurs impliqués et des dispositifs en place. Cependant, à titre indicatif, voici quelques données disponibles :

- **Missions Locales** : environ 1,1 million de jeunes accompagnés par an, grâce à près de 13 600 professionnels¹¹.
- **Cap emploi** : en 2023, plus de 51 000 salariés, agents de la fonction publique et travailleurs indépendants en situation de handicap confrontés à des problématiques de maintien dans l'emploi accompagné¹².
- **France Travail (anciennement Pôle emploi)** : en décembre 2024, on comptait 5 576 000 demandeurs d'emploi inscrits en catégories A, B, C en France (DOM compris). Bien que tous ne bénéficient pas nécessairement d'un accompagnement personnalisé, une proportion significative participe à des dispositifs d'accompagnement vers l'emploi.
- **Conseils départementaux** : chefs de file de l'action sociale sur les territoires, ils accueillent de façon inconditionnelle les personnes les sollicitant (certains départements reçoivent en une année l'équivalent de l'ensemble de la population vivant sous le seuil de pauvreté¹³). Deux millions de personnes sont suivies par les départements, mais l'accompagnement proprement dit est peu documenté. Toutefois, les témoignages recueillis dans le cadre de l'enquête menée par la Cour des comptes¹⁴ indiquent que « le rendez-vous physique est le seul pleinement adapté à un accompagnement efficace : il permet de percevoir l'expression non verbale et les émotions ». Par ailleurs, l'enquête souligne que le fort turnover des personnels chargés du premier accueil, lié à la faible valorisation de leurs métiers, constitue un facteur majeur de difficultés dans l'élaboration des pré-diagnostic¹⁵. Les thématiques qui reviennent le plus souvent lors des accompagnements sont les difficultés de logement, financières, administratives (problèmes d'accès aux droits le plus souvent), de subsistance alimentaire, d'endettement ou de santé. En moyenne, les dossiers analysés font ressortir le fait que chaque foyer est concerné par 3,6 thématiques d'accompagnement.

10. Voir « Avis du Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale sur le Plan budgétaire et structurel à moyen terme (PSMT) de la France », novembre 2024.

11. Chiffres clés du réseau des Missions Locales en 2023, source système d'information I-MILO 2023.

12. Chéops, Le Réseau Cap emploi, communiqué 23 mai 2024.

13. Voir le rapport Cour des comptes précité en p.12.

14. Ibid. (p. 43).

15. Ibid. (p. 33).

Ces chiffres illustrent l'ampleur des efforts déployés par les institutions publiques pour accompagner les personnes en recherche d'emploi. Cependant, il est important de noter que ces données ne couvrent pas l'ensemble des accompagnements réalisés par des organismes privés (associatifs ou non), dont les statistiques sont moins centralisées.

2.1.3. Pays européens : derrière l'approche individualisée, une diversité de pratiques¹⁶

Les services publics de l'emploi européens mobilisent des mesures de politiques publiques autour de trois objectifs principaux :

1. Améliorer les chances de retour à l'emploi des chômeurs
2. Renforcer la stabilité et la qualité des emplois retrouvés grâce à une meilleure adéquation entre l'offre et la demande
3. Encourager la reprise d'emploi et stimuler les efforts de recherche des demandeurs d'emploi

Une approche segmentée de l'accompagnement des demandeurs d'emploi

Les services publics de l'emploi européens s'appuient sur des méthodes de profilage permettant de classer les demandeurs d'emploi selon leur vulnérabilité et leur éloignement du marché du travail. Cette segmentation varie selon les pays :

- Risque de chômage de longue durée (Finlande, Suède)
- Proximité avec le marché de l'emploi (Allemagne)
- Niveau d'autonomie ou besoin de conseil (Pays-Bas, Belgique)

L'objectif est d'adapter l'offre de services ou d'orienter les demandeurs d'emploi vers des dispositifs adaptés :

- Chômeurs autonomes : assistance minimale
- Chômeurs éloignés du marché de l'emploi : entretiens réguliers, bilans de compétences, formations professionnelles
- Chômeurs nécessitant un accompagnement intensif : contacts fréquents et mesures soutenues comme des ateliers ou des formations spécialisées

LES ACCOMPAGNEMENTS COLLECTIFS N'ONT PAS DÉMONTRÉ D'EFFICACITÉ NOTABLE

Un suivi individualisé est privilégié, car les accompagnements collectifs n'ont pas démontré d'efficacité notable. Dans la majorité des pays européens, le suivi repose sur un projet personnalisé, formalisé par un document signé par le demandeur et son conseiller. La signature peut intervenir à des moments différents : au début de l'indemnisation (Allemagne, Pays-Bas) ou après des entretiens approfondis (Norvège, Royaume-Uni)

La nature et la fréquence des contacts varient selon les pays :

- En présentiel (Allemagne, Suisse, Luxembourg) ; par téléphone ou courriel (dans une minorité de pays dont Norvège et Danemark)
- Bimensuelle au Royaume-Uni et au Portugal, mensuelle dans la plupart des pays, trimestrielle au Danemark, aucune obligation en Grèce et en Italie

Le rôle clé des conseillers

Les conseillers jouent un rôle clé dans l'accompagnement et le retour à l'emploi. Toutefois, le délai entre l'inscription et le premier contact avec les services publics de l'emploi varie grandement :

- Très court : trois jours (Portugal, Royaume-Uni)
- Plus long : entre une semaine et trois mois (Suède, Danemark, Norvège)

16. « L'accompagnement des demandeurs d'emploi en Europe. Éclairages européens », Unédic, février 2016.

La spécialisation des conseillers par type de demandeurs d'emploi reste limitée. Lorsque cette pratique existe, elle cible principalement :

- Les jeunes (Allemagne, Autriche, Italie)
- Les seniors (Pays-Bas)
- Les personnes en difficulté

Le contact direct avec les entreprises se développe. Les conseillers peuvent être partagés entre demandeurs d'emploi et employeurs (Irlande, Suède) ou exclusivement dédiés aux entreprises (Finlande, France, Allemagne). Ce lien direct favorise l'accès anticipé aux offres d'emploi, améliore la connaissance des besoins du marché et renforce la confiance des employeurs.

2.2. L'ACCOMPAGNEMENT DE SOLIDARITÉS NOUVELLES FACE AU CHÔMAGE : PAS À PAS, REPRENDRE PIED

Pour Solidarités Nouvelles face au Chômage (SNC), chaque accompagnement est singulier et nécessite de découvrir la réalité de la personne, parfois cachée derrière les conventions explicites de la recherche d'emploi. Cela implique un accompagnement non-linéaire et des moments de recul ou de réflexion plus profonde. Il s'agit en effet de faire émerger progressivement les besoins, les envies et les capacités de la personne accompagnée pour construire un projet cohérent et aligné avec ses aspirations et les réalités du marché du travail.

Accompagner, c'est avant tout marcher aux côtés de quelqu'un pour l'aider à franchir les obstacles qu'il rencontre. En pratique, cela signifie :

- Soutenir une personne sans emploi dans un contexte où ses compétences et sa confiance en elle peuvent être affaiblies.
- Offrir une écoute active, comprendre ses besoins – explicites ou implicites – et s'adapter à leur évolution.
- Ne pas imposer de solutions, mais chercher ensemble les démarches à entreprendre pour atteindre un emploi stable et, idéalement, épanouissant.

L'accompagnement repose ainsi sur une compréhension fine et évolutive des attentes, des contraintes et des aspirations de la personne accompagnée, dans le respect de sa singularité.

Bien que SNC intervienne depuis 40 ans pour favoriser l'insertion professionnelle des personnes en recherche d'emploi, grâce à un accompagnement personnalisé et spécifique, il semble difficile d'établir des catégories rigides de personnes accompagnées. Cette diversité des profils reflète la pluralité des parcours et des besoins des chercheurs d'emploi. Cependant, de manière empirique, SNC peut identifier des situations fréquemment rencontrées lors des accompagnements ainsi que des difficultés récurrentes.

2.2.1. Personnes accompagnées : des situations variées, des difficultés marquées¹⁷

Chaque personne accompagnée par SNC présente un profil unique de difficultés par rapport à l'emploi, qui évolue souvent au fil du temps et de l'accompagnement. Ainsi, dresser une typologie rigide des chercheurs d'emploi selon les obstacles rencontrés semble illusoire.

Cependant, SNC avait tenté de proposer une classification empirique des situations caractéristiques dans le guide « Vers l'emploi, mais pas tout seul », publié en 2010 en collaboration avec des partenaires sociaux et des associations. Les principales situations identifiées étaient :

**ACCOMPAGNER,
C'EST AVANT TOUT
MARCHER AUX CÔTÉS
DE QUELQU'UN POUR
L'AIDER À FRANCHIR
LES OBSTACLES
QU'IL RENCONTRE**

¹⁷. Patrick BOULTE s'est exprimé sur ce point au nom de SNC lors du CNLE du 29 janvier 2025.

Personnes fragilisées, mais en adéquation avec le marché de l'emploi

Ces personnes possèdent des compétences adaptées au marché de l'emploi, mais ont été déstabilisées par des expériences professionnelles antérieures. Elles ressentent le besoin d'un soutien pour gérer le stress d'une recherche d'emploi et utiliser efficacement les ressources du Service Public de l'Emploi (SPE).

Personnes ayant immigré

Souvent dynamiques et motivées, elles manquent de réseau et connaissent mal les institutions. Elles sont fréquemment cantonnées à des emplois de subsistance et peinent à s'intégrer dans un projet professionnel à long terme. Les obstacles sociaux (maîtrise de la langue, précarité) et administratifs (délais pour obtenir le droit de travailler, difficulté de reconnaissance des diplômes acquis à l'étranger) aggravent leur situation. Une prise en charge rapide est essentielle pour éviter une perte de compétences.

Personnes en situation de handicap

Le handicap, visible ou invisible (psychique, mental ou comportemental), peut être un frein important à l'emploi. Ces personnes nécessitent un accompagnement pour reconnaître et gérer leur handicap, ainsi que pour décider de l'opportunité de sa reconnaissance officielle. Une sensibilisation accrue des employeurs sur la valeur de ces candidats est nécessaire pour encourager leur intégration.

Personnes confrontées à des discriminations

Cela inclut, entre autres, les seniors, souvent perçus comme « âgés » par le marché du travail. Malgré leurs compétences, leur recherche d'emploi est souvent entravée par un manque de combativité face à ces discriminations. Des solutions comme les emplois aidés ou les missions temporaires peuvent leur offrir une alternative viable.

Personnes mal orientées ou mal formées

Ces individus, parfois jeunes, nécessitent une réorientation ou une acquisition de compétences complémentaires. L'apprentissage ou le recours au conseil en évolution professionnelle peuvent constituer des outils précieux dans ces situations, à condition que ces dispositifs soient accessibles et de qualité.

Personnes socialement et psychologiquement vulnérables

Pour ces individus en grande précarité, une expérience en entreprise d'insertion ou à but d'emploi (dans les territoires bénéficiant du dispositif Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée) peut être une première étape vers une réintégration professionnelle.

Ces catégories, bien qu'elles ne couvrent pas la totalité des situations rencontrées, permettent de mieux cerner les défis spécifiques auxquels font face les chercheurs d'emploi et d'adapter les stratégies d'accompagnement en conséquence.

2.2.2. Un accompagnement sur mesure, bienveillant et dans la durée

**L'ACCOMPAGNEMENT
DURE AUSSI
LONGTEMPS QUE
NÉCESSAIRE, JUSQU'À
CE QUE LA PERSONNE
SOIT CONSOLIDÉE
DANS SA REPRISE
D'EMPLOI OU AIT
RETROUVÉ SON
ÉQUILIBRE DANS
SON PROJET DE VIE**

L'accompagnement de SNC vise essentiellement à ne pas laisser seule la personne durant cette période particulièrement exigeante qu'est la recherche d'emploi. Les accompagnateurs établissent un lien de confiance avec le chercheur d'emploi et se mettent à sa disposition au rythme souhaité et sans limite de temps. L'accompagnement dure aussi longtemps que nécessaire, jusqu'à ce que la personne soit consolidée dans sa reprise d'emploi ou ait retrouvé son équilibre dans son projet de vie.

Cet accompagnement s'adresse à toute personne qui en manifeste le besoin, qu'elle soit en période de préavis ou au chômage, quelle que soit la durée de celui-ci et où qu'elle se situe dans son parcours professionnel : en démarrage, en reconversion ou en fin de carrière. Il s'adresse à toute personne, quels que soient son âge, sa situation personnelle, son état de santé ou sa nationalité. La seule condition est que la personne soit autorisée à travailler.

Les outils et démarches proposés par SNC incluent :

- Des binômes d'accompagnateurs : ces derniers, aux expériences et profils variés, offrent des perspectives croisées et forment une véritable équipe avec la personne accompagnée.
- Des groupes locaux de solidarité auxquels sont rattachés les accompagnateurs. Ils se réunissent mensuellement pour échanger sur les accompagnements en cours.
- Des groupes de soutien et des ateliers collectifs : ces espaces de réflexion et de partage permettent de progresser avec d'autres chercheurs d'emploi.
- Le recours à un réseau de psychologues apportant un appui supplémentaire pour les personnes en difficulté émotionnelle ou en souffrance psychologique.
- Un fonds solidaire pour l'emploi destiné à apporter des solutions, au moins partielles, à des personnes en difficulté échappant à la prise en charge de dispositifs sociaux. Il intervient à titre subsidiaire. Seules les situations particulières y sont éligibles, et pour un montant à évaluer lors de chaque examen. Les situations en question sont diverses, mais elles ont pour point commun de concerner des chercheurs d'emploi en difficultés financières.

De manière plus précise, le fonds solidaire pour l'emploi a pour objet d'attribuer des aides dans les domaines suivants, dans la mesure où elles permettent de franchir une étape dans le parcours du retour vers l'emploi (ou de ne pas régresser sur un chemin parfois tortueux) :

- Aide financière directe à la mobilité, au déménagement, au logement (premiers loyers / caution), à la gestion de contraintes familiales (garde d'enfants).
- Aide financière pour un suivi psychologique et/ou thérapeutique, pour favoriser la socialisation (adhésion à une association culturelle, sportive...).
- Aide financière à la formation.
- Aide au retour en entreprise par le biais des « Emplois Solidaires » : pour lutter contre le chômage de longue durée, SNC finance des CDD dans des structures de l'Économie Sociale et Solidaire ayant l'utilité des compétences professionnelles spécifiques du chercheur d'emploi concerné. Ces emplois sont proposés à des personnes accompagnées par SNC qui ne sont pas à même de se présenter directement sur le marché du travail ordinaire.

Les principes fondamentaux de l'accompagnement de Solidarités Nouvelles face au Chômage

- Pas de cases prédéfinies : l'approche est entièrement personnalisée, respectant le rythme, les besoins et les aspirations de chaque individu.
- Un soutien dans les moments difficiles : SNC veille à ce que personne ne se sente isolé durant cette période de transition.
- Une démarche participative : l'objectif est que la personne prenne progressivement en main sa recherche et définisse elle-même des objectifs concrets, réalistes et atteignables.

« L'accompagnement proposé par SNC, en ce qu'il allie écoute bienveillante, personnalisation et possibilité d'une poursuite sur le temps long, répond à des besoins non pourvus par le SPE. Il est complémentaire d'autres accompagnements associatifs plus spécialisés ou fonctionnant selon d'autres modalités et temporalités. »¹⁸

18. « Étude sur l'articulation des dispositifs d'accompagnement des chercheurs d'emploi. Le cas de Solidarités Nouvelles face au Chômage et de ses partenaires », Agence Phare, juillet 2020.

Chercheur d'emploi des Bouches-du-Rhône (39 ans)

« J'ai contacté SNC au fond du trou : 6 mois de chômage, 60 candidatures ciblées, 30 réponses automatiques négatives et 30 absences de réponses (...) En 1h les supers conseillers ont démêlé la situation, aidé à reprioriser la situation et ont identifié rapidement des axes d'amélioration dans ma présentation. Également présents pour la préparation d'entretiens et me filer un coup de boost juste avant grâce à leur disponibilité et leur dynamisme. 3 mois après, j'ai déménagé et trouvé un travail dans le secteur du marketing (1 % des embauches en 2023). Ils sont toujours disponibles pour me conseiller sur la prise de poste. Leurs expériences sont de vrais plus. Je recommande SNC à 200 % pour toutes les personnes en recherche d'emploi qui désespèrent parce que oui, c'est énergivore et l'absence de réponses est désespérante. Avoir un regard et un soutien extérieurs est indispensable. »

Chercheur d'emploi de Seine-Maritime (58 ans)

« Merci aux membres de SNC qui m'accompagnent (...). Ils m'écoutent... vraiment. Ils sont bienveillants. Ils me permettent de reprendre confiance en moi. Ils m'ont aidé à refaire un CV. Ils me reçoivent à chaque fois que c'est nécessaire, même dans l'urgence, avant et après un entretien. Je commence un travail pour 6 mois dans 10 jours... mission accomplie. Et ils sont toujours là... au cas où... Ils me montrent que j'existe. Quelqu'un quelque part m'entend (...). »

Chercheur d'emploi des Pyrénées-Atlantiques (64 ans)

« (...) Les membres de cette association, qui sont en lien avec les autres partenaires associatifs ou des services pour l'emploi, accompagnent de manière très personnalisée, qualitative, les personnes en recherche d'emploi. Je témoigne ici que ces personnes bénévoles, avec leurs expériences dans le monde du travail, sont engagées et impliquées (...) mais aussi lucides des situations des personnes et du principe de la réalité professionnelle actuelle. »

Chercheur d'emploi des Pyrénées-Atlantiques (58 ans)

« Je voudrais témoigner de l'importance d'être accompagné, lorsque l'on se retrouve au chômage. C'est une situation très anxiogène, qui fait perdre beaucoup de confiance en soi et d'estime de soi. On n'a plus de place. On ne sait plus où est notre place. Le fait d'être accompagné casse ce cercle d'isolement, fait revenir de la bienveillance dans nos vies. Cela apporte énormément. On existe de nouveau, on n'a plus l'impression d'être rien. C'est violent parfois les réactions des autres, et on est déjà affaibli, on n'a pas de moyen de défense. On vous renvoie l'image que l'on est pauvre, qu'on profite de la société, qu'on ne fait rien... L'accompagnement (...) est précieux, il rend une dignité, un respect, une existence et un projet d'avenir où les choses peuvent être possibles. »

2.2.3. Derrière l'accompagnement, des enjeux de confiance et de compétences

1 La capacité de sortir de soi

Un défi majeur pour de nombreuses personnes en recherche d'emploi est la capacité de « sortir de soi », c'est-à-dire de dépasser leurs blocages intérieurs pour comprendre et répondre aux attentes sociales. Cela suppose de réarmer le désir de servir, tout en réapprenant à croire en ses propres capacités. Les individus n'ayant jamais connu d'expérience professionnelle valorisante, ou ayant vécu des épreuves comme le burn-out, peinent souvent à trouver l'énergie psychologique nécessaire pour se relancer dans une dynamique de projet.

Lors des entretiens d'orientation, France Travail catégorise les individus selon deux profils distincts :

1. « Personne sans activité, qui ne se projette pas immédiatement dans une activité professionnelle ou dans la réalisation d'un projet professionnel. »
2. « Personne qui exerce une activité professionnelle ou se projette immédiatement dans une activité professionnelle ou la réalisation d'un projet professionnel. »

Si cette catégorisation reflète une avancée dans la compréhension des besoins des demandeurs d'emploi, elle illustre également les limites d'un système contraint par la brièveté des entretiens. Les classifications administratives tendent à figer des parcours prédéfinis, alors que les besoins des individus évoluent au fil de leur accompagnement.

Ainsi, l'accompagnement devrait aussi viser à aider les individus à se projeter ou à se re-projeter dans une dynamique de développement personnel et professionnel. Cela inclut une meilleure sensibilisation des travailleurs en préavis ou en réflexion en vue d'un changement d'emploi, afin de faciliter leur inscription comme demandeurs d'emploi sans attendre la fin de leur contrat, alors que l'exigence administrative, qui en fait une condition, limite leur accès immédiat aux dispositifs d'accompagnement.

**LES CLASSIFICATIONS
ADMINISTRATIVES
TENDENT À FIGER
DES PARCOURS
PRÉDÉFINIS, ALORS
QUE LES BESOINS DES
INDIVIDUS ÉVOLUENT
AU FIL DE LEUR
ACCOMPAGNEMENT.**

2 L'accès à la compétence

Une autre difficulté essentielle réside dans la reconnaissance et l'acquisition des compétences nécessaires à l'emploi. L'accès à ces compétences ne passe pas toujours par une formation didactique traditionnelle, souvent mal perçue pour plusieurs raisons :

- Certaines personnes ne perçoivent pas immédiatement comment la formation peut améliorer leurs chances d'embauche.
- D'autres ont vécu des expériences négatives ou inutiles, lors de formations antérieures.
- Enfin, des obstacles matériels, comme la nécessité de subsistance pendant la période de formation, viennent compliquer la situation.

Dans ce contexte, des dispositifs innovants comme la Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuelle (POEI) ou les Périodes de Mise en Situation en Milieu Professionnel (PMSMP) ont été développés pour répondre à ces besoins. Ces approches permettent aux demandeurs d'emploi d'acquérir des compétences directement utilisables dans des contextes professionnels réels, ce qui facilite leur transition vers l'emploi.

Pour les jeunes débutant leur vie professionnelle, l'apprentissage, qui combine formation et expérience pratique en entreprise, a été largement promu comme une voie efficace d'accès à l'emploi. Cela reflète une évolution des politiques publiques, qui mettent davantage l'accent sur des approches adaptées aux réalités des chercheurs d'emploi et aux besoins des employeurs.

3 L'engagement dans une démarche de reconversion professionnelle

Les personnes en reconversion professionnelle font face à une multitude de défis, mêlant incertitudes, contraintes financières et complexités administratives. L'un des premiers obstacles est l'incertitude qui accompagne tout changement radical : les doutes sur leur réussite dans un nouveau domaine, sur la pertinence de leur choix ou sur la faisabilité de leur projet peuvent générer un stress considérable et une perte de confiance en soi.

À cela s'ajoutent des contraintes financières significatives. La reconversion s'accompagne souvent d'une baisse de revenus, notamment si elle nécessite de quitter un emploi pour se former. Les frais engendrés par les formations, bilans de compétences ou déménagements alourdissent encore cette charge. Bien que des aides financières existent, elles sont parfois difficiles à obtenir ou insuffisantes pour répondre aux besoins réels.

Les démarches administratives constituent également un obstacle important. L'accès à des dispositifs comme le CPF (Compte Personnel de Formation) ou aux aides de France Travail nécessite de naviguer dans des processus complexes et souvent longs, où le manque de clarté aggrave les frustrations.

Le soutien insuffisant ou l'incompréhension de l'entourage est une autre difficulté notable. Les proches perçoivent parfois la reconversion comme une décision risquée ou irréaliste, ce qui peut ébranler la motivation de la personne concernée. Ces tensions s'ajoutent à la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences, souvent spécifiques au nouveau domaine visé. Pour celles et ceux qui n'ont pas suivi de formation depuis longtemps, ce défi peut sembler intimidant, voire décourageant.

LES RECONVERSIONS SE HEURTENT PARFOIS AU DÉCALAGE ENTRE LES ASPIRATIONS DES INDIVIDUS ET LA RÉALITÉ DU MARCHÉ DE L'EMPLOI

Même après l'acquisition des compétences, les obstacles sur le marché du travail subsistent. Les recruteurs hésitent parfois à embaucher des profils atypiques ou juniors dans un domaine. Par ailleurs, des discriminations liées à l'âge ou à un parcours professionnel non linéaire limitent également les opportunités. Le manque de réseau professionnel dans le nouveau secteur renforce ce sentiment d'isolement.

Par ailleurs, il est difficile de concilier les exigences d'une reconversion avec les responsabilités à assumer sur le plan personnel. Suivre une formation, chercher un emploi et gérer ses obligations familiales ou domestiques nécessitent une gestion rigoureuse et épuisante du temps. Cette surcharge mentale est souvent exacerbée par une remise en question personnelle : la peur de l'échec et les doutes sur la légitimité de son choix agissent comme des freins psychologiques.

Enfin, les reconversions se heurtent parfois au décalage entre les aspirations des individus et la réalité du marché de l'emploi. Si certaines transitions sont motivées par une passion ou une envie profonde, il arrive que le secteur ciblé soit saturé ou n'offre que peu de débouchés, ce qui complique encore l'accès à une nouvelle carrière.

Gladys témoigne

Je suis originaire de la Guadeloupe et j'ai effectué mes études de secrétaire administrative en France métropolitaine.

Je débute ma carrière en 1990 comme employée administrative pour le Groupe ESSOR, situé à Pantin, où je suis en charge des dossiers d'inscription pour les nouveaux assurés cadres.

Pour des raisons familiales, en novembre 1999, je dois quitter ce poste et partir vivre en Guadeloupe. Cependant, je ne parviens pas à retrouver un emploi pérenne dans mon domaine, malgré l'énergie que j'y investis.

En janvier 2000, je m'inscris dans plusieurs agences d'intérim. Plusieurs mois passent sans résultats. En juin 2000, ADECCO me contacte pour une mission de 15 jours au sein de leur agence, afin d'effectuer du classement et d'archiver tous les dossiers restés en suspens par manque de temps. J'accepte cette mission et profite de cette période pour démontrer mes compétences. Cette mission est renouvelée et débouche sur un CDI d'assistante d'agence.

Fin juillet 2006, j'accouche de mon deuxième enfant et décide de prendre mes trois ans de congé parental. Quelques mois avant mon retour de congé parental, l'entreprise m'annonce qu'elle prévoit de fermer certaines agences et décide de procéder à des licenciements pour des raisons économiques. Entre 2011 et 2013, j'effectue plusieurs missions d'intérim, qui n'aboutissent pas à un emploi stable.

En 2014, j'entreprends une formation de CAP Petite Enfance et j'obtiens mon diplôme. Je postule dans plusieurs crèches, ce qui aboutit à un emploi en CDD d'un an et six mois. Bien que cette nouvelle expérience en crèche soit intéressante, elle ne me stimule pas suffisamment... Après ce CDD, je me retrouve à nouveau au chômage et continue de prospecter pour retrouver un emploi en tant qu'assistante administrative, mais mes demandes restent sans réponse.

Fin 2017, je me retrouve face à une situation compliquée : je dois m'occuper de mon père, malade et vivant seul chez lui. Étant la seule personne de confiance proche de son domicile, je m'engage à temps plein comme aidante pour l'accompagner dans ses tâches quotidiennes et effectuer ses divers déplacements pour ses rendez-vous médicaux. Malgré ce nouvel emploi d'aidante, qui n'est pas assez reconnu, je reste active et assiste à tous les ateliers proposés par France Travail. Je suis dans cette situation de 2017 à fin 2023, période à laquelle mon père décède. Je me retrouve de nouveau sans emploi. Au mois d'août 2024, ayant besoin de prendre quelques jours de repos, je pars en métropole chez un proche qui accepte de m'héberger. Et finalement je décide de m'y installer.

Lors d'une discussion avec ma voisine, elle me parle de SNC, qui accompagne les demandeurs d'emploi dans leurs démarches et dont elle a elle-même utilisé les services. Je m'y inscris et fin octobre 2024, je démarre mon accompagnement avec un binôme d'accompagnateurs que je rencontre très régulièrement. J'assiste aux ateliers proposés par SNC et continue de peaufiner mon projet de reconversion en tant que conseillère en insertion professionnelle. J'en suis très satisfaite, car j'ai enfin trouvé des personnes à l'écoute qui me soutiennent dans ma démarche.

2.3. ASSISTANTS SOCIAUX : DES RESSOURCES MULTIPLES POUR UN SUIVI PERSONNALISÉ

Les assistants sociaux ont une approche de l'accompagnement basée sur l'analyse des droits sociaux individuels. Leur écoute peut s'adapter aux besoins spécifiques de chaque individu. Contrairement aux démarches standardisées ou encadrées par des référentiels rigides, leur accompagnement permet une certaine personnalisation. Chaque situation étant unique, l'assistant social participe à la construction d'un parcours d'aide qui correspond autant que possible aux besoins spécifiques de la personne.

Dans les départements, les travailleurs sociaux disposent d'une large autonomie pour mener leur suivi¹⁹. Leur expertise et leur professionnalisme favorisent l'évaluation et la mobilisation des ressources humaines, sociales ou matérielles nécessaires. Offrir un soutien si possible sur mesure doit permettre à la personne de retrouver une certaine stabilité sociale et personnelle dans le respect de sa dignité.

¹⁹. Voir le rapport *Cour des comptes* précité en p.12.

PARTIE 3

DES ACCOMPAGNEMENTS DÉCLOISONNÉS S'EXPÉRIMENTENT SUR LE TERRAIN

Les collaborations entre les acteurs institutionnels, les associations et les assistants sociaux peuvent se renforcer pour améliorer l'efficacité globale de l'accompagnement.

L'accompagnement doit, pour cela, dépasser les approches classiques. C'est un soutien qui replace la personne au cœur du processus, en respectant son individualité et en l'aidant à reconstruire une image positive d'elle-même, grâce à une démarche sans pression, basée sur le dialogue, la confiance et l'entraide, pour lui offrir une véritable opportunité de transformation personnelle et professionnelle.

Les associations et les assistants sociaux peuvent compenser l'aspect standardisé de l'institutionnel, grâce à leur connaissance fine des problématiques locales et individuelles.

Les institutions, avec leurs moyens plus conséquents, peuvent offrir un cadre structurant et des ressources dont les associations ne disposent pas toujours.

Les associations, moins contraintes par la bureaucratie, expérimentent souvent de nouvelles méthodes (mentorat, ateliers participatifs, etc.) qui peuvent être reprises par les institutions.

Les institutions, quant à elles, ont la capacité de développer ces innovations à une plus grande échelle.

3.1. INSERTION ET SOLIDARITÉ : DEUX INITIATIVES EXEMPLAIRES

3.1.1. Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) : coopérer localement contre le chômage

L'initiative Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée repose sur une collaboration remarquable entre institutions publiques, collectivités locales et associations, qui constitue une des clés de son succès. Fondée sur une approche territorialisée et participative, cette expérimentation met en lumière l'importance d'un travail collectif pour relever un défi aussi complexe et ambitieux que celui du chômage de longue durée : offrir, sur chacun des territoires agréés, un emploi supplémentaire d'utilité sociale à toute personne privée d'emploi candidate, selon un principe d'exhaustivité.

Dans chacun des territoires engagés, la synergie entre les différents acteurs est cruciale. Les collectivités locales jouent un rôle moteur dans la coordination et le financement du dispositif, en lien avec l'État qui garantit l'appui législatif et les ressources nécessaires. Les associations, quant à elles, apportent une connaissance fine des réalités sociales et des besoins des publics concernés. Souvent implantées de longue date dans les territoires, elles assurent un lien de proximité avec les bénéficiaires, tout en participant activement à la conception et à la mise en œuvre des actions.

Cette collaboration repose sur plusieurs principes fondamentaux :

- **La concertation continue** : les décisions sont prises de manière collégiale, avec une implication de toutes les parties prenantes (élus locaux, associations, entreprises, habitants). Cela garantit des solutions adaptées aux spécificités du territoire et aux aspirations des personnes concernées.
- **La mutualisation des compétences et des ressources** : les institutions publiques apportent un cadre réglementaire et des financements, tandis que les associations et les acteurs locaux contribuent par leur expertise de terrain et leur capacité d'innovation. Cette complémentarité permet de bâtir des projets ambitieux et adéquats.
- **La confiance mutuelle** : le partenariat repose sur une relation de confiance, essentielle pour mobiliser les acteurs sur le long terme et surmonter les défis inhérents à une telle expérimentation.

Cette coopération est essentielle car elle permet de créer un écosystème propice à l'insertion durable. En s'unissant, les acteurs locaux et institutionnels identifient des besoins spécifiques et conçoivent des emplois utiles, non concurrentiels, adaptés aux compétences des personnes éloignées du marché du travail. De plus, le dispositif privilégie une approche humaine et inclusive, où les personnes privées d'emploi sont considérées comme des acteurs à part entière du dispositif et non comme de simples « bénéficiaires ».

L'exemplarité de cette collaboration se traduit également dans sa capacité à mobiliser l'ensemble de la communauté territoriale. Les entreprises locales, les associations et les structures d'insertion sont intégrées dans le processus, renforçant le maillage social et économique du territoire. En impliquant tous les acteurs, le dispositif TZCLD dépasse le cadre traditionnel des politiques d'emploi pour devenir un véritable projet collectif de territoire, basé sur une vision partagée du bien commun.

Enfin, cette coopération est essentielle pour garantir la pérennité et l'essaimage de l'expérimentation. Les enseignements tirés des territoires pilotes servent de levier pour améliorer et généraliser le dispositif, tout en adaptant les approches aux réalités de chaque territoire. Ainsi, la collaboration entre institutions et associations n'est pas seulement un outil de mise en œuvre : elle est le fondement même de la réussite et de la pertinence du projet.

3.1.2. Entreprises éphémères : réinsérer dans l'emploi dans les conditions du réel

Les entreprises éphémères, apparues en France en 2015, offrent une solution originale et dynamique pour accompagner les demandeurs d'emploi fragilisés dans leur retour à l'activité. Ces structures temporaires rassemblent des personnes en recherche d'emploi chargées d'en gérer l'organisation comme une véritable entreprise, avec des objectifs concrets et des rôles définis. Elles se distinguent par leur approche collective et participative, centrée sur l'autonomisation, la responsabilisation des participants et leur montée en compétences.

Les entreprises éphémères s'intègrent pleinement dans l'écosystème de l'accompagnement des demandeurs d'emploi porté par France Travail. Elles constituent un levier dynamique et innovant pour accélérer le retour à l'emploi, en complément des dispositifs traditionnels. Souvent partenaire clé des entreprises éphémères, France Travail peut contribuer à leur mise en place en identifiant les participants et en favorisant leur accès au dispositif. Les conseillers France Travail orientent régulièrement des demandeurs d'emploi vers ces structures, en particulier ceux en recherche active mais ayant besoin d'un cadre dynamique et motivant.

Un fonctionnement collaboratif et structuré

Constituée pour une période limitée (en général 6 à 12 semaines), une entreprise éphémère fonctionne sur le modèle d'une organisation réelle. Les participants, appelés « associés », occupent des postes variés (communication, ressources humaines, commercial, gestion de projet, etc.) et travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs, comme la recherche de missions professionnelles, le développement de projets ou la commercialisation de services.

Ces entreprises éphémères bénéficient souvent de partenariats avec des associations locales spécialisées dans l'accompagnement social ou professionnel, qui jouent un rôle clé en identifiant les publics éligibles, en apportant leur expertise sur le terrain et en mobilisant leurs réseaux. Elles participent également à la création d'un environnement propice à l'insertion en mettant à disposition des ressources logistiques, pédagogiques ou relationnelles.

Un impact concret sur les demandeurs d'emploi²⁰

Les entreprises éphémères permettent aux participants de bénéficier d'un environnement stimulant qui favorise :

- **La valorisation des compétences** : les associés peuvent mettre en avant leurs savoir-faire, découvrir de nouveaux métiers et développer des compétences transversales (travail en équipe, gestion de projet, leadership).
- **Le regain de confiance** : en agissant concrètement, les demandeurs d'emploi reprennent confiance en eux et en leurs capacités professionnelles, un élément clé pour sortir de la spirale du chômage.
- **La création de réseaux** : ces structures permettent aux participants d'élargir leur réseau professionnel, grâce aux interactions avec des partenaires locaux, des entreprises et des associations.
- **Un accès facilité à l'emploi** : à l'issue de l'expérience, beaucoup d'associés retrouvent un emploi ou identifient des opportunités grâce aux démarches menées dans le cadre de l'entreprise éphémère.

Un levier pour redynamiser les territoires

Au-delà de l'impact individuel, les entreprises éphémères contribuent au dynamisme des territoires. Elles s'appuient sur les besoins locaux pour concevoir leurs activités et impliquent des partenaires économiques, sociaux et institutionnels. Ces collaborations favorisent une approche intégrée, où le travail conjoint des associations, des collectivités et des entreprises locales aboutit à des résultats concrets pour les territoires.

Un dispositif qui a fait ses preuves

Grâce à ses résultats positifs, ce concept lancé à titre expérimental a séduit de nombreux territoires. Plusieurs études montrent qu'un pourcentage significatif²¹ des participants retrouve un emploi ou s'engage dans une formation à l'issue de l'expérience. La collaboration avec des associations permet d'enrichir le dispositif, en apportant un accompagnement sur mesure et en identifiant des solutions adaptées aux besoins des demandeurs d'emploi les plus éloignés du marché du travail.

Un modèle à approfondir et à développer

Si les entreprises éphémères montrent un potentiel indéniable, leur déploiement pourrait être élargi à d'autres publics, comme les jeunes sans qualification ou les personnes en reconversion professionnelle. En s'appuyant sur une coopération renforcée entre institutions publiques, entreprises et associations, elles pourraient devenir un laboratoire d'innovation sociale, en proposant des réponses concrètes et inclusives aux défis de l'emploi.

3.2. ENTRE FRANCE TRAVAIL ET LES ASSOCIATIONS, DES COOPÉRATIONS EN MOUVEMENT

Si la collaboration entre les acteurs publics et les associations repose sur un cadre officiel, des initiatives locales innovantes émergent pour aller au-delà des mécanismes institutionnels classiques. Ces expérimentations visent à proposer un accompagnement à la fois efficace et personnalisé, grâce à des partenariats étroits entre conseillers France Travail et accompagnateurs associatifs.

20. « Des 'entreprises éphémères' pour des emplois durables », par Catherine Quignon, *Le Monde*, publié le 15 novembre 2021.
21. 57 à 75 % des participants, en moyenne, retrouvent un emploi dans les 6 mois suivant leur participation (<https://www.seine-et-marne.gouv.fr/Actualites/Le-projet-d-entreprise-ephemere> - <https://www.puy-de-dome.gouv.fr/Actions-de-l-Etat/Economie-emploi-et-travail/Politiques-de-l-emploi/Tout-savoir-sur-l-entreprise-ephemere-pour-l-emploi>).

3.2.1. Les Comités de Liaison, des espaces de dialogue perfectibles

La collaboration entre France Travail et les associations repose notamment sur les Comités de Liaison. Le code du travail (Art. L. 5411-9) prévoit que ces comités incluent des organisations représentant les demandeurs d'emploi, dont celles ayant pour mission la défense des intérêts des personnes privées d'emploi et leur insertion.

Ces comités constituent un dispositif d'écoute et de co-construction visant à répondre aux attentes des demandeurs d'emploi, usagers de France Travail, et à améliorer l'offre de services de France Travail. Ils promeuvent un dialogue continu entre France Travail et les organisations représentant les demandeurs d'emploi et portant leur parole.

Des limites dans la mise en œuvre des Comités de Liaison

En pratique, ces comités servent principalement à fournir des informations descendantes sur l'activité et le fonctionnement de France Travail (statistiques, actualités, problèmes administratifs). Les échanges véritables avec les participants, notamment sur les besoins des demandeurs d'emploi, restent limités.

Pour répondre pleinement à leur objectif de concertation et d'amélioration du service public, une inflexion de leur fonctionnement est nécessaire. Il faut renforcer l'écoute, être prêt à entendre les « irritants » et accepter les préoccupations réelles des usagers. Il semble par exemple souhaitable de généraliser la pratique des directions départementales du travail du Gers et des Hautes-Pyrénées, où un chargé de mission étudie les dossiers de demandeurs d'emploi à la demande d'une association représentant les chômeurs.

**CES COMITÉS
SERVENT
PRINCIPALEMENT
À FOURNIR DES
INFORMATIONS
DESCENDANTES SUR
L'ACTIVITÉ ET LE
FONCTIONNEMENT DE
FRANCE TRAVAIL**

3.2.2. Localement, des partenariats prometteurs entre France Travail et Solidarités Nouvelles face au Chômage

En complément des Comités de Liaison, des initiatives locales se sont développées pour renforcer la collaboration entre France Travail et des structures associatives, comme le montrent les exemples de La Rochelle et de Montpellier.

1 La Rochelle : un partenariat innovant

Ce partenariat est né d'une volonté commune de coopération entre l'agence France Travail et le groupe local de Solidarités Nouvelles face au Chômage (SNC), ainsi que du constat partagé des difficultés rencontrées par les chercheurs d'emploi pour établir un suivi régulier avec leurs conseillers.

Un fonctionnement collaboratif structuré

Un processus collaboratif, révisé annuellement, a été défini entre le directeur de l'agence et le responsable du groupe SNC :

- **Échange d'informations** : lors de réunions régulières, les conseillers de l'agence sont informés des modalités d'accompagnement proposées par SNC, tandis que les accompagnateurs sont informés des offres de services de France Travail.
- **Coordination** : un conseiller France Travail est désigné pour assurer les liaisons avec le groupe de solidarité SNC.
- **Permanences SNC** : une permanence mensuelle est organisée dans les locaux de France Travail, permettant aux demandeurs d'emploi orientés par leurs conseillers de rencontrer les accompagnateurs SNC.

Un accompagnement co-construit et centré sur le demandeur d'emploi

Lors de la permanence, les chercheurs d'emploi :

- Découvrent l'accompagnement SNC et présentent leur situation.
- Valident ensemble leur besoin d'accompagnement.

Si un accompagnement débute, le parcours est co-construit entre le chercheur d'emploi, son conseiller France Travail et les accompagnateurs SNC. Le chercheur d'emploi reste au centre du dispositif, acteur principal de son projet, avec des possibilités d'accès aux outils proposés par France Travail (PMSMP, contrats aidés, formations, ateliers thématiques, etc.).

Des résultats prometteurs et des ambitions élargies

- ✓ 40 % des accompagnements réalisés par SNC proviennent d'orientations faites localement par France Travail. Le groupe SNC de La Rochelle, qui compte 21 accompagnateurs, conduit en moyenne 40 accompagnements actifs.
- ✓ SNC prévoit d'introduire un journal de recherche d'emploi partagé entre le conseiller, les accompagnateurs et le chercheur d'emploi pour renforcer la coordination et le suivi.
- ✓ Fort du succès de cette expérimentation, le directeur territorial de France Travail souhaite étendre le dispositif à toute la Charente-Maritime. Si cette expérimentation s'avère positive, la direction régionale pourrait déployer ce dispositif dans l'ensemble de la région.

2 Montpellier : un partenariat qui réinvente l'accompagnement

À Montpellier, une permanence tenue par le groupe local de solidarité SNC dans une agence France Travail permet d'accueillir les demandeurs d'emploi invités par leurs conseillers à solliciter un accompagnement. Ces derniers sont libres de répondre ou non à l'invitation.

Un accueil flexible et un accompagnement personnalisé

- Lors du premier contact, les accompagnateurs SNC présentent leur dispositif d'accompagnement et évaluent si celui-ci correspond aux besoins du demandeur d'emploi.
- L'accompagnement qui suit éventuellement est entièrement personnalisé, sans limitation de durée, et adapté au rythme de la personne et aux attentes qu'elle exprime.

Des bénéfices concrets pour les demandeurs d'emploi

Ce partenariat répond efficacement à deux objectifs :

- **Compléter les actions de France Travail** : l'accompagnement proposé par SNC est un soutien sur le long terme, permettant de traiter des problématiques que l'institution seule ne peut aborder.
- **Adapter le rythme d'accompagnement** : le suivi individualisé, axé sur les besoins de chaque personne, évite la standardisation des parcours et renforce l'impact de l'accompagnement.

**PLACER LE CHERCHEUR
D'EMPLOI AU CENTRE
DES DISPOSITIFS ET DES
COLLABORATIONS**

Ces partenariats locaux entre France Travail et des groupes de solidarité de SNC illustrent la complémentarité possible entre acteurs publics et associatifs. En plaçant le chercheur d'emploi au centre des dispositifs, ces collaborations renforcent l'efficacité des parcours d'accompagnement.

Pour maximiser leur impact, il est crucial de poursuivre ces initiatives, tout en adaptant les pratiques des Comités de Liaison pour en faire de véritables espaces de dialogue et d'innovation. Ces efforts contribueront à répondre aux défis de l'insertion professionnelle de manière plus inclusive et humaine.

**RÉPONDRE DE MANIÈRE
PLUS INCLUSIVE ET HUMAINE
AUX DÉFIS DE L'INSERTION
PROFESSIONNELLE**

Florence témoigne

À 52 ans, Florence, qui travaillait dans le BTP, a connu un burn-out. Après avoir pris du recul et suivi une formation, elle s'est retrouvée face à un vide professionnel et personnel. L'accompagnement de SNC lui a permis de retrouver confiance en elle et de relancer sa carrière.

Comment avez-vous connu SNC ?

J'ai longtemps travaillé comme assistante dans une agence de BTP, où je gérais l'administratif, l'assistanat commercial et technique. Le gérant était malhonnête et j'étais tiraillée entre mes valeurs et les tâches que je devais accomplir. Après son départ, un nouveau responsable est arrivé et il était tyrannique. J'en ai fait les frais. Sur le plan personnel, il me fallait aussi faire face car j'élevais seule ma fille depuis sa naissance.

L'accumulation de ces événements a fini par peser et a eu des répercussions graves sur ma santé, au point que mon médecin m'a arrêtée, me diagnostiquant une hypertension artérielle alors inquiétante. J'ai pu souffler. Prendre du recul à ce moment-là m'a donné la force de demander une rupture conventionnelle puis d'entamer une reconversion professionnelle.

J'ai suivi deux formations, l'une sur Excel et l'autre en immersion en anglais. L'expérience était très enrichissante, mais une fois les cours terminés, j'ai ressenti un grand vide. Lors d'une discussion avec ma conseillère France Travail de La Rochelle, elle m'a encouragée à contacter SNC pour briser cet isolement et dynamiser ma recherche d'emploi.

Comment s'est déroulé votre accompagnement ?

Je rencontrais mes deux bénévoles, Jacques et Élisabeth, lors de séances hebdomadaires dans un café. Ils ont su allier professionnalisme et bienveillance, avec une grande douceur.

Je maîtrisais déjà les techniques classiques de recherche d'emploi comme la rédaction du CV ou de la lettre de motivation. En revanche, j'éprouvais beaucoup de difficultés sur le plan relationnel. Ayant longtemps souffert de phobie sociale, désormais soignée, les entretiens d'embauche restaient pour moi une épreuve redoutable.

Je ressentais également une honte profonde face à mon entourage, notamment en raison de mes difficultés financières. Touchant des allocations chômage, je voyais toutefois mes ressources diminuer dangereusement. Jacques et Élisabeth ont été d'un soutien précieux. Ils m'ont conseillée, écoutée sans jugement, relu mes candidatures et fait pratiquer des simulations d'entretien. Leur présence était une véritable épaule sur laquelle je pouvais m'appuyer.

Qu'est-ce que cet accompagnement vous a apporté ?

Grâce à SNC, j'ai retrouvé une image positive de moi-même. Cet accompagnement a véritablement été thérapeutique. Jacques et Élisabeth ont joué un rôle majeur dans ma guérison : ils ont été les déclencheurs de mon mieux-être. Aujourd'hui, je me sens plus sûre de moi et pleinement consciente de ma valeur.

En mai dernier, j'ai décroché une mission intérim au service après-vente d'une entreprise fabriquant des mâts de bateau. Le responsable souhaitait me garder mais ne savait pas précisément pour quel poste. J'avais déjà une idée : les locaux étaient vétustes, les risques professionnels et les enjeux environnementaux négligés. Il y avait clairement besoin de quelqu'un pour structurer ces aspects. J'ai ainsi évolué en tant que chargée de mission RSE, avant de devenir chargée de mission HSE (Hygiène, Santé, Environnement). Cela fait maintenant plus d'un an que je travaille dans cette entreprise, mais ma mission touche à sa fin. Je suis donc à la recherche d'un CDI et j'ai quelques pistes d'entretiens.

SNC reste à mes côtés pour cette nouvelle étape. Quand ma situation sera stabilisée, j'aimerais à mon tour devenir bénévole et accompagner des personnes en situation de chômage.

Quels messages auriez-vous envie de transmettre aujourd'hui ?

Le plus important est de ne pas avoir honte et de ne surtout pas rester isolé durant une période de chômage. SNC m'a tendu un miroir qui m'a permis de redécouvrir toutes les qualités que je ne voyais plus en moi. Je ne trouve pas assez de mots pour remercier Jacques, Élisabeth et cette formidable association qui fait un travail essentiel.

3.2.3. À France Travail, des conseillers à l'initiative de collaborations exemplaires

À l'instar de Gabriel (voir encadré page 8), spécialisé dans l'accompagnement des jeunes de moins de 26 ans issus de quartiers prioritaires de la Politique de la Ville, certains conseillers France Travail mettent en place des collaborations pérennes avec des associations reconnues pour enrichir et personnaliser l'accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi.

Conscient des difficultés rencontrées par ces jeunes pour trouver leur place sur le marché du travail, Gabriel a su créer des ponts avec deux associations clés qui apportent un appui spécifique à son action auprès de ces jeunes : La Cravate Solidaire et une association de mentorat.

La Cravate Solidaire : lutter contre les discriminations à l'embauche

La Cravate Solidaire accompagne les chercheurs d'emploi dans la valorisation de leur image professionnelle en leur fournissant des tenues adaptées pour les entretiens d'embauche et en leur proposant des ateliers de préparation pour renforcer leur confiance en eux.

L'association de mentorat : œuvrer à l'épanouissement professionnel des jeunes

Des bénévoles issus de différents horizons professionnels (salariés, indépendants et entrepreneurs) accompagnent les jeunes de 18 à 26 ans dans leur recherche de stage, d'alternance ou d'emploi. Ce programme ne se limite pas à une aide technique : il cherche à développer les talents et la confiance en soi des jeunes, en les orientant vers des postes où ils pourront s'épanouir.

Gabriel témoigne de l'impact positif de ces collaborations qui permettent de créer une dynamique constructive.

PARTIE 4

LES PRÉCONISATIONS DE SOLIDARITÉS NOUVELLES FACE AU CHÔMAGE POUR UN ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ

Un accompagnement efficace des chercheurs d'emploi repose sur un élément clé : le temps. Ce facteur est essentiel pour établir une relation de confiance. Lorsque la durée de l'accompagnement est limitée, il devient difficile pour les personnes concernées de s'ouvrir pleinement, d'exprimer leurs besoins réels et de s'inscrire dans une dynamique constructive.

Le temps est également crucial pour permettre aux accompagnateurs de saisir la complexité des situations individuelles, souvent bien au-delà de la simple recherche d'un emploi. Qu'il s'agisse de freins sociaux, psychologiques ou liés à l'estime de soi, ces dimensions nécessitent une écoute attentive et une approche progressive, qui ne peuvent être précipitées.

En créant un espace d'échange non contraint par le temps, les chercheurs d'emploi peuvent mieux explorer leurs aspirations, leurs compétences et leurs projets, favorisant ainsi une insertion durable et adaptée. À l'inverse, un accompagnement trop rapide risque de réduire la relation à une simple gestion administrative, inefficace pour des parcours parfois fragiles ou complexes.

Les Comités de Liaison peuvent devenir des lieux d'analyse, de concertation et de collaboration entre institutions et acteurs locaux de l'emploi. Mais cela suppose, d'une part, que leur fonctionnement se renouvelle, et d'autre part que les associations disposent de bénévoles suffisamment formés pour y assumer pleinement leur rôle.



**LE TEMPS EST
CRUCIAL POUR
PERMETTRE AUX
ACCOMPAGNATEURS
DE SAISIR LA
COMPLEXITÉ
DES SITUATIONS
INDIVIDUELLES**

4.1. FAVORISER DE NOUVEAUX SAVOIRS ET COMPÉTENCES POUR ÉLARGIR LES HORIZONS PROFESSIONNELS

Aider les chercheurs d'emploi à élargir leurs horizons professionnels et à développer leur compréhension des attentes du marché du travail implique :

- D'identifier les secteurs porteurs et les métiers en tension.
- D'encourager l'acquisition de compétences techniques et/ou numériques en phase avec les besoins des employeurs.
- D'insister sur l'importance des compétences transversales (communication, adaptabilité, travail en équipe).

Accompagner une personne dans son ouverture au monde, c'est aussi l'aider à explorer des opportunités parfois éloignées de ses aspirations initiales, mais porteuses d'emploi.

4.2. ACCOMPAGNER LES PERSONNES DANS LEUR GLOBALITÉ POUR REDONNER CONFIANCE

L'accompagnement des chercheurs d'emploi ne se limite pas à leur fournir des outils ou des opportunités professionnelles. Il s'agit également de redonner confiance, de renforcer l'estime de soi et de replacer la personne au centre du processus en prenant en compte ses dimensions professionnelles, personnelles, sociales et émotionnelles.

Reconstruire la confiance et l'estime de soi

Le chômage peut affecter profondément la perception de soi, entraînant un sentiment de dévalorisation et une perte de repères. L'accompagnement doit viser à restaurer cette confiance au travers de plusieurs leviers :

- **Valoriser les compétences et expériences passées** : revisiter les réussites personnelles ou professionnelles aide à reconnaître les acquis et renforce une posture active.
- **Élargir les perspectives** : construire un projet professionnel, même modeste, permet de se projeter avec espoir.
- **Offrir un espace d'écoute bienveillant** : verbaliser les difficultés dans un cadre sécurisant favorise la dignité et la valorisation de soi.
- **Réduire l'isolement social** : encourager la participation à des groupes de soutien ou réseaux d'entraide renforce le lien social.
- **Recentrer sur l'humain** : rappeler que les chercheurs d'emploi ne se résument pas à leur situation professionnelle aide à réaffirmer leur identité et leur valeur.

CES DÉMARCHES CONTRIBUENT À UNE RECONSTRUCTION DURABLE DE LA CONFIANCE ET DE L'ESTIME DE SOI, NÉCESSAIRES À UNE RÉINSERTION RÉUSSIE.

Comprendre chaque individu dans sa singularité

Une approche globale permet d'adapter l'accompagnement à chaque besoin spécifique :

- **Explorer les compétences transférables** : identifier les savoir-faire techniques et relationnels pour envisager des reconversions ou de nouveaux horizons professionnels.
- **Mettre en lumière les valeurs et motivations** : clarifier les aspirations profondes d'un projet professionnel.
- **Reconnaître les freins et leviers personnels** : analyser les obstacles (confiance, contraintes familiales, santé) et mobiliser les ressources disponibles pour progresser.
- **Accompagner les reconversions professionnelles** : aider à la réorientation.
- **Accompagner les étapes transitoires** : proposer formations, stages ou emplois aidés pour évoluer vers une insertion durable.

Cette démarche globale permet non seulement de redonner aux individus les moyens d'une réinsertion professionnelle, mais aussi de favoriser leur épanouissement personnel et social.

4.3. ACCOMPAGNER AU-DELÀ DU RETOUR À L'EMPLOI POUR UNE RÉINSERTION DURABLE

L'accompagnement doit se poursuivre au-delà du simple retour à l'emploi. Cette continuité consolide la reprise d'activité et augmente les chances de succès à long terme.

Il est crucial d'inclure également l'encadrant de proximité dans la démarche d'accompagnement du salarié recruté. Un dialogue permet de croiser les perceptions du salarié en poste avec celles observées durant la phase d'accompagnement, facilitant ainsi son intégration dans l'entreprise. Cette approche favorise une collaboration harmonieuse et une insertion réussie.

4.4. STIMULER LES COLLABORATIONS POUR OPTIMISER L'ACCOMPAGNEMENT

Pour maximiser l'efficacité, il est primordial de renforcer les complémentarités entre institutions, associations et entreprises :

- **Mentorat et tutorat** : mobiliser des bénévoles pour un accompagnement individualisé.
- **Suivi conjoint** : mettre en place des comités locaux pour évaluer les dispositifs et ajuster les stratégies.
- **Reconnaissance des spécificités** : encourager une collaboration équilibrée entre institutions publiques, associations et entreprises.

4.5. PROMOUVOIR LES COMITÉS DE LIAISON POUR UN DIALOGUE FÉCOND ENTRE ACTEURS

Le dialogue entre France Travail et les associations locales conduit à un renforcement des liens avec certains territoires, montrant déjà des échanges qualitatifs qui pourraient être étendus. Pour valoriser la mission des Comités de Liaison (CdL), plusieurs actions sont proposées :

1. Promouvoir les CdL en tant que dispositif d'appui et d'accompagnement auprès des demandeurs d'emploi, notamment via une vidéo pédagogique.
2. Informer les demandeurs d'emploi de l'existence et de la mission des CdL, dès leur inscription à France Travail.
3. Communiquer sur les CdL auprès des conseillers France Travail, en s'appuyant sur les témoignages des conseillers participant aux CdL.
4. S'assurer que les affichages relatifs aux CdL dans les agences France Travail soient pertinents, à jour et accessibles.
5. Reconnaître la possibilité pour les associations membres des CdL de contacter les agences France Travail concernant un demandeur d'emploi.
6. Permettre aux associations d'avoir un contact direct avec les conseillers, en présence du demandeur d'emploi, et désigner un référent des associations au sein des agences France Travail.

4.6. RENFORCER L'EXIGENCE DANS LA SÉLECTION DES PRESTATAIRES ET LEUR SUIVI

L'accompagnement des chercheurs d'emploi est une mission complexe qui impose de privilégier la co-construction. Les solutions « clés en main » doivent être écartées, car elles sont le plus souvent inadaptées. L'appel d'offres dans le cadre du dialogue compétitif doit être systématiquement retenu : il permet de sélectionner les candidats capables de répondre aux besoins et d'ajuster leur offre en concertation avec l'acheteur. L'accompagnement des chercheurs d'emploi exige du temps. Cela doit être pleinement intégré dès la phase de consultation.

La sélection issue de l'appel d'offres doit se fonder prioritairement sur des critères qualitatifs. Le recours au « moins-disant » est à proscrire. Le cahier des charges doit également imposer une évaluation rigoureuse des prestations, reposant sur :

- la qualité de l'insertion ou de la réinsertion,
- la stabilité de l'emploi retrouvé,
- la correspondance entre la fonction occupée et la qualification de la personne.

L'insuffisance des résultats, lorsqu'elle résulte d'un manquement au cahier des charges, doit donner lieu à l'application de sanctions financières, prévues contractuellement.

LA SÉLECTION ISSUE D'APPELS D'OFFRES DOIT SE FONDER PRIORITAIREMENT SUR DES CRITÈRES QUALITATIFS. LE RECOURS AU « MOINS-DISANT » EST À PROSCRIRE.

4.7. MOBILISER DAVANTAGE DE BÉNÉVOLES POUR RENFORCER LE TISSU ASSOCIATIF

Le renforcement du tissu associatif dans le domaine de l'emploi repose en partie sur la capacité à mobiliser et former un plus grand nombre de bénévoles. Ces derniers jouent un rôle crucial, en complément des professionnels, pour accompagner les publics vers une insertion professionnelle durable.

Élargir la couverture territoriale

Malgré les efforts engagés, de nombreux territoires demeurent insuffisamment couverts par les associations œuvrant dans le domaine de l'emploi. Cette situation crée des disparités géographiques, laissant certains publics sans accompagnement adapté. Attirer des bénévoles permettra non seulement de pallier ces lacunes, mais aussi d'assurer une présence active et dynamique sur l'ensemble du territoire national.

Renforcer les collaborations avec France Travail

La coopération avec France Travail offre une opportunité précieuse pour optimiser l'action des associations. En recrutant et en formant davantage de bénévoles, les associations pourront renforcer leurs synergies avec le Service Public de l'Emploi. Une meilleure articulation permettra de fluidifier les parcours d'accompagnement, d'assurer un suivi plus personnalisé des demandeurs d'emploi et de maximiser l'impact des interventions locales.

CONCLUSION

Solidarités Nouvelles face au Chômage (SNC) rappelle que le travail demeure, aujourd'hui encore, un vecteur essentiel d'intégration sociale et d'émancipation individuelle. À l'heure où la loi « pour le plein emploi » mise à la fois sur un accompagnement coordonné des chercheurs d'emploi par l'ensemble des acteurs de l'insertion et sur une intensification des contrôles, Solidarités Nouvelles face au Chômage appelle à privilégier une implication collective renforcée, plus attentive à la singularité de chaque situation. Le défi ne réside pas seulement dans le rapprochement entre l'offre et la demande d'emplois, mais aussi dans l'accompagnement de chacun, avec ses forces et ses fragilités, vers une place choisie et reconnue dans la société. Cette voie exige de la volonté, de l'inventivité et surtout une confiance renouvelée dans la capacité de chacun à construire son avenir. Le plein emploi ne vaudra que s'il est aussi digne, choisi et accessible à tous et toutes.

Pour soutenir Solidarités nouvelles face au chômage :

snc.asso.fr/don



Secrétariat national :
51 rue de la Fédération, 75015 Paris
01 42 47 13 40 - snc@snc.asso.fr



[SolidaritesNouvellesfaceauchomage](https://www.facebook.com/SolidaritesNouvellesfaceauchomage)



[AssociationSNC](https://twitter.com/AssociationSNC)



[solidarites-nouvelles-face-au-chomage](https://www.linkedin.com/company/solidarites-nouvelles-face-au-chomage)



[Associationsnc](https://www.instagram.com/Associationsnc)

0 805 034 844 Service & appel gratuits

PODCAST « **ESPÈCE DE CHÔMEUR !** »

