

Acte de la journée d'automne du 19 novembre 2009

### **Crise et reprise: oser la formation**

Le rôle de la formation et de la requalification  
pour les bénéficiaires de l'aide sociale aussi

## **VI. La réinsertion professionnelle durable des bénéficiaires de l'aide sociale par la formation: défis et opportunités**

*Alain Kolly, directeur de l'action sociale, Hospice général, GE*

Le premier octobre 2009, l'association Agence de placement TRT a vu le jour à Genève. Association à but non lucratif, l'Agence TRT centre son action sur la préparation, la formation et le coaching professionnel de bénéficiaires<sup>1</sup> de l'aide sociale. Son axe principal d'intervention se développe en 4 temps:

- Le premier temps concerne le diagnostic et l'analyse des faiblesses et potentiels des bénéficiaires;
- Le second temps concerne ce que nous avons appelé la «*préparation à l'action*». Ce temps de préparation à l'action consiste à définir et à mettre en œuvre les actions de mise à niveau des connaissances de base, de reprise de confiance en soi, de réflexions méthodologiques et individuelles sur le positionnement par rapport à l'emploi et des mesures de formation au sens large (j'en reparlerai plus tard);
- Le troisième temps concerne la recherche d'emploi et la préparation aux entretiens de candidature;
- Le quatrième temps concerne le job coaching en entreprise, ce qui inclut la préparation à la prise de poste et le suivi après la prise de fonction.

Lorsque j'ai conceptualisé ce modèle d'intervention, nous ne connaissions pas encore les premiers frémissements de la crise et les réflexions principales qui guidaient mon esprit gravitaient autour de quatre axes:

- Le profil spécifique des bénéficiaires de l'aide sociale
- Le manque de compétitivité des bénéficiaires de l'aide sociale sur le marché de l'emploi
- Le nombre de «*retours*» à l'aide sociale après une période d'indépendance financière
- Le besoin de professionnalisation de l'aide à la réinsertion professionnelle des bénéficiaires de l'aide sociale.

Je comptais pouvoir développer l'approche en 4 temps à l'abri d'une pression forte du chômage. L'économie en a décidé autrement et c'est sans doute tant mieux, puisque la crise nous donne l'opportunité de tester le modèle dans des conditions difficiles. Tant mieux aussi parce que finalement les conditions de base ne sont pas différentes. En effet, le profil spécifique des bénéficiaires et les autres axes de ma réflexion demeurent les mêmes et l'ambition d'une réinsertion professionnelle durable pour les bénéficiaires de l'aide sociale demeure l'objectif principal de l'agence TRT.

## **1. Le profil spécifique des bénéficiaires de l'aide sociale**

Premièrement, le profil spécifique des bénéficiaires de l'aide sociale, on s'en doute, est très particulier. De ce fait, très souvent, la problématique de la réinsertion professionnelle ne peut pas être la première question qui vient à l'esprit de l'assistant-e social-e. Les bénéficiaires de l'aide sociale ont souvent un besoin accru de soutien pour d'autres raisons que pour des raisons professionnelles. Parmi les

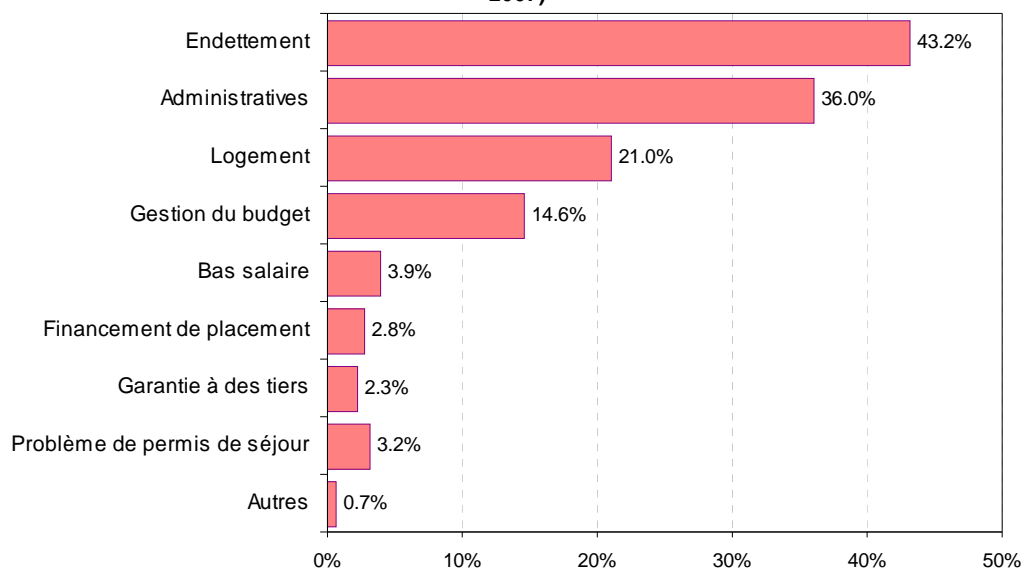
---

<sup>1</sup> Par souci de clarté nous parlerons de bénéficiaires et non de dossiers (sauf exceptions mentionnées). Il faut comprendre le terme bénéficiaire comme la personne qui est la tête du dossier et qui peut représenter l'ensemble d'un groupe familial.

raisons principales, citons par exemple que des problèmes de santé sont relevés pour 45 % des bénéficiaires.

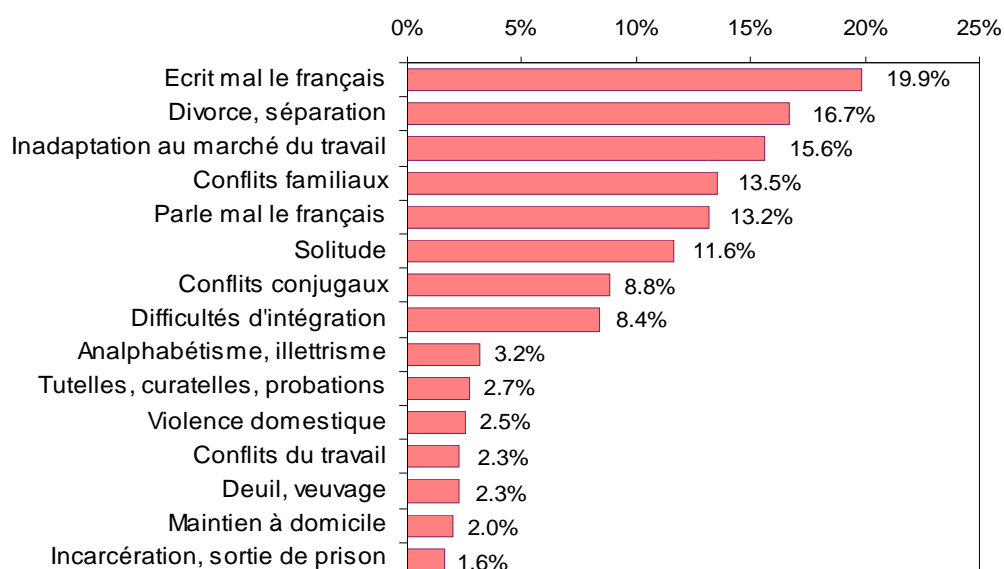
Heureusement, ces problèmes de santé ne rendent pas forcément impossible une réinsertion professionnelle, mais on comprend bien qu'ils ne la facilitent pas. Outre ces problématiques de santé, nous relevons d'autres difficultés éprouvées par les bénéficiaires de l'aide sociale, notamment les questions liées à l'endettement qui peuvent également représenter un frein important au retour à l'emploi.

**Difficultés sociales et administratives des bénéficiaires de l'aide sociale (Comba, 2007)**



D'autres difficultés sociales plus générales peuvent également se révéler des éléments bloquants lorsque l'on parle de réinsertion professionnelle:

**Autres difficultés sociales (Comba, 2007)**



Notons encore, comme élément représentant une difficulté importante pour la reprise d'un emploi, l'éloignement du marché du travail pendant une longue durée. La durée moyenne de prise en charge d'un dossier d'aide sociale est de 20 mois environ.

Rognant l'estime de soi, accentuant le sentiment d'échec pour le bénéficiaire, cet éloignement est en plus perçu par les employeurs comme suspect. Il augmente les risques d'un mauvais recrutement, va peut être demander une attention et un encadrement accru. Il pourra demander une mise à niveau des connaissances, il va sans doute obliger la personne à se réhabituer à un rythme de vie. Bref, autant d'éléments qui n'inciteront pas les employeurs à engager des bénéficiaires de l'aide sociale.

## **2. Le manque de compétitivité des bénéficiaires de l'aide sociale sur le marché de l'emploi**

Chaque mois, à Genève, l'Hospice général offre ses prestations d'aide sociale, en moyenne, à un peu plus de 16'000 personnes. Ce chiffre ne reflète pas très bien la dynamique de ce suivi puisque nous avons chaque mois environ 400 nouvelles demandes et environ 380 à 400 sorties.

Depuis le début de l'année, nous avons observé un flux d'entrée constant et un ralentissement des sorties. Nous avons remarqué qu'en période de crise, il est encore plus difficile, pour un bénéficiaire de l'aide sociale, d'être compétitif sur le marché de l'emploi en raison à la fois de la concurrence plus accrue sur les postes et bien entendu d'une réduction du nombre de postes sur le marché de l'emploi.

Ainsi si nous n'avons pas observé une augmentation significative d'entrées à l'aide sociale (l'assurance chômage jouant pour l'instant encore son rôle de «tampon») c'est le nombre de sorties de l'aide sociale qui est en diminution. Il faut dire que le manque de compétitivité, outre les points relevés auparavant, s'exprime aussi par le niveau de formation.

Notre analyse annuelle des situations suivies en 2008 montre que 45% au moins des bénéficiaires de l'aide sociale à Genève ont un niveau de formation qui ne dépasse pas la scolarité obligatoire. Si l'on observe la dernière profession exercée par le bénéficiaire principal du groupe familial on retrouve des proportions similaires:

Dernière profession exercée (Comba, 2007)

<b>Dernière profession</b>	<b>Assistance</b>
Ouvrier et employé non qualifié	45,9%
Ouvrier et employé qualifié	20,4%
Indépendant entreprise familiale	6,0%
Etudiant, stagiaire, apprentis	5,6%
Indépendant, universitaire	2,6%
Cadre moyen	0,5%
Retraité	0,1%
Sans profession	10,5%
Inconnue	8,4%
Total	100,0%

Ajoutons à cela que les outils et les moyens à disposition des assistants sociaux pour pouvoir, par exemple, engager des bénéficiaires motivés sur des formations qualifiantes ne sont pas pléthore. Heureusement que des réflexions sont en cours pour pouvoir pallier cela. Mais force est de constater qu'aujourd'hui encore, si des mesures de formation sont identifiées et semblent utiles pour augmenter la compétitivité du bénéficiaire, les possibilités de les financer sont maigres.

### **3. Le nombre de «retours» à l'aide sociale après une période d'indépendance financière**

Nous avons pu observer en prenant l'ensemble des nouvelles situations de 2008 que 36% des dossiers ouverts en 2008 avaient déjà bénéficié de l'aide sociale de l'Hospice général à un moment ou à un autre de leur vie.

Une étude plus approfondie sur les raisons de ces sorties et de ces retours devra être réalisée. L'on sait pourtant que beaucoup de ces personnes avaient retrouvé des emplois précaires, des petits boulots qui bien souvent permettent de «sortir» quelques mois des barèmes d'assistance, cela sans pour autant assurer une réinsertion professionnelle durable. Car il y a eu, et il y a encore, une véritable pression à la réinsertion professionnelle rapide, indépendamment de savoir si cette réinsertion a des chances de durer.

Il faut bien le relever ici, les coûts de l'aide sociale, à Genève comme ailleurs en Suisse, explosent. A Genève, le coût moyen d'un dossier en prestation financière est d'environ 2500 francs par mois. 40 dossiers ouverts pendant une année pèsent approximativement 1,2 million de francs. On comprend donc aisément qu'il y a un enjeu pour tenter de «réduire le dommage» et minimiser cette facture en favorisant une vision à court terme au détriment peut-être d'une réinsertion durable.

Cette approche à court terme est d'ailleurs celle que j'ai préconisée pendant les quelques années où la conjoncture était favorable. Sachant que la demande de main d'œuvre qualifiée et non qualifiée était particulièrement importante, il semblait plus opportun de saisir les chances qui se présentaient, plutôt que de se lancer dans des projets de formation à moyen ou long terme. Il semblait effectivement moins utile de devoir se préparer longuement à la reprise d'un emploi. Il faut bien le dire, même si le taux de chômage à Genève demeurait relativement élevé en comparaison avec la Suisse il restait bas en comparaison européenne et ne reflétait pas la dynamique du marché de l'emploi.

La remarquable augmentation du taux de sortie des bénéficiaires de l'aide sociale à Genève, au cours du deuxième semestre 2006 et pendant l'année 2007, est d'ailleurs un indicateur de ce dynamisme et nous a encouragés à favoriser le retour en emploi rapide. Toute une série de mesures et de contacts ont été développés pour favoriser la reprise rapide d'emploi. Par exemple avec des stages en entreprise, des activités de réinsertion, des bourses à l'emploi, du placement temporaire et d'autres outils. Nous avons misé sur le besoin saillant de main d'œuvre des entreprises même si cette main d'œuvre n'était pas en adéquation complète avec le besoin.

Mais aujourd'hui que la conjoncture économique s'est inversée, il est à mon sens responsable de s'interroger pour savoir si cette approche est toujours la bonne et

sans doute de la remettre en question ou en tout cas de la compléter avec une approche visant la durabilité de la réinsertion professionnelle. Mais avant de vous parler plus longuement de ce que l'Agence TRT peut proposer, examinons encore rapidement le dernier défi.

#### **4. Le besoin de professionnalisation de l'aide à la réinsertion professionnelle pour les bénéficiaires de l'aide sociale**

Dans le cadre de rencontres régulières avec des bénéficiaires de l'aide sociale et des assistants sociaux, il m'a été confirmé qu'une faible proportion de bénéficiaires parvient à accéder au stade de l'entretien de candidature. Lorsqu'ils y accèdent, très souvent, l'entretien se passe mal ou en tout cas est perçu comme un événement très difficile à digérer par le bénéficiaire, ce qui accentue encore son sentiment d'échec.

De leur côté, les assistants sociaux se sentent eux-mêmes assez mal équipés pour conseiller et orienter les bénéficiaires vers une réinsertion professionnelle durable. Le rôle premier de l'assistant social consistant à aider le bénéficiaire à surmonter toute une série de difficultés sociales et financières et ne pas «isoler» son intervention sur la seule question de la réinsertion professionnelle. On remarque donc que si l'assistant social remplit bien sa mission en aidant la personne à surmonter ses difficultés sociales et en la soutenant dans le processus de «reconstruction» souvent nécessaire, j'ai le sentiment que les outils pour s'attaquer à la problématique de la réinsertion professionnelle durable manquent dans la palette de l'assistant social.

C'est un peu comme si on entraînait des personnes à courir un marathon mais que l'on s'arrêtait au 41<sup>ème</sup> kilomètre. Et pour parvenir à franchir ce dernier kilomètre, il me semble essentiel de développer des outils et une approche spécifique pour favoriser l'aide à la réinsertion professionnelle pour un public précaire.

D'une certaine manière, il est déjà reconnu depuis de nombreuses années que la recherche d'un emploi est un job en soi. Preuve en est des efforts qui sont mis en œuvre par le SECO pour professionnaliser ce secteur. Il faut pourtant encore reconnaître que l'accompagnement vers une réinsertion professionnelle de bénéficiaires de l'aide sociale ne peut pas s'envisager de la même manière que le suivi que l'on met en place pour un jeune cadre dynamique qui vient d'être licencié. Ainsi, je suis convaincu que les bénéficiaires de l'aide sociale doivent pouvoir bénéficier d'outils et de mesures appropriées pour les aider à franchir le dernier kilomètre du marathon.

C'est pour cela que nous avons lancé l'agence de placement TRT qui a comme ambition d'offrir un outil aux assistants sociaux pour aider les bénéficiaires de l'aide sociale à franchir ce dernier kilomètre, notamment en professionnalisant cet accompagnement.

#### **5. TRT**

Fruit d'un partenariat inédit public/privé entre l'Hospice général et une fondation privée, TRT se détermine comme le chaînon manquant entre le travail de l'assistant social et le retour effectif et durable à l'emploi. Il agit comme une interface entre les bénéficiaires de l'aide sociale et les entreprises.

Pour préparer le bénéficiaire à une réinsertion professionnelle durable, l'Agence TRT développe une logique en 4 temps mettant au cœur de son intervention la motivation, la formation et l'accompagnement individualisé (coaching).

- **Le premier temps** de l'intervention de l'agence de placement TRT se situe au niveau du diagnostic et de l'analyse des faiblesses et potentiels des bénéficiaires. Nous n'approfondirons pas les outils préconisés pour le traitement de ce premier temps. Nous aimerions cependant souligner qu'un des aspects fondamentaux qui devra être observé et mis à l'épreuve dans cette première phase est le niveau de motivation du bénéficiaire à se réinsérer durablement sur le marché du travail. Sans cette motivation réelle qui devra être confirmée par toute une série d'actes concrets, le bénéficiaire ne devrait pas pouvoir bénéficier du deuxième temps. Cette précision est importante puisque dans la démarche TRT nous souhaitons remplacer le paradigme de l'obligation par celui de la motivation.
- Une fois la motivation démontrée (une motivation qui n'est pas seulement déclarative mais qui s'accompagne d'actions concrètes), l'accent sera mis, dans **le deuxième temps**, sur la définition de la cible professionnelle future. L'orientation donnée pour définir cette cible doit véritablement être, en plus de la motivation, les perspectives d'avenir dans le secteur à moyen et long terme. Cela est relativement important puisque la réinsertion visée doit être durable et ne vise donc pas forcément à juste «sortir» les personnes de l'aide sociale. Les orientations envisagées devront ainsi identifier les secteurs clés dans lesquels des besoins de main d'œuvre importants sont envisagés, comme par exemple celui de la santé et de l'encadrement des personnes âgées. Il est important de préciser que le bénéficiaire doit également s'investir pendant cette période pour aider à développer la prestation. Le bénéficiaire doit être prêt à se mettre à disposition de l'association pour certains travaux administratifs et de recherche. L'accent sur la mise à niveau des connaissances de base, sur l'acquisition de compétences, ainsi que sur la possibilité de suivre d'autres formations dans des secteurs présentant plus de débouchés est également très important. Toujours concernant la formation et plus particulièrement les formations qui s'appliquent à des publics dits précaires, j'aimerais également indiquer que les efforts de l'agence TRT viseront, comme le propose D. Castra dans son ouvrage *«la réinsertion professionnelle des publics précaires»*, à inverser le paradigme dominant *«former pour insérer»* en *«insérer pour former»*. Bien entendu, cette inversion de paradigme ne va pas de soi (surtout en période de crise) et il faudra encore réussir à convaincre à plus large échelle des employeurs de participer à cet effort. Mais cette idée doit continuer à faire son chemin et s'inspirer d'un projet pilote d'insertion/formation de jeunes adultes entre l'Hospice général et Caritas Genève.

Je passerai plus rapidement sur les deux autres temps de l'intervention de TRT car ils me semblent moins centraux que les deux précédents.

- **Ainsi le troisième temps** mise sur un accompagnement individualisé et très intensif du bénéficiaire pour la préparation et le suivi des entretiens. Cette phase sera variable en fonction des profils et de la cible professionnelle.

- **Quant au quatrième temps**, il vise à conserver les acquis, c'est-à-dire à se préparer à la prise de poste et ensuite à garder l'emploi et éviter de le perdre pour des broutilles. Ainsi, une fois la personne engagée, TRT assurera un suivi particulier qui concernera autant les démarches pour préparer le bénéficiaire en amont de la prise de poste (par exemple en passant en revue les éléments qui peuvent se révéler compliqués à gérer -garde d'enfants, éloignement du lieu de travail, etc.-, en s'assurant que les informations nécessaires sont à disposition, et en regardant avec l'entreprise ce qui peut être mis en place pour favoriser l'intégration dans l'entreprise). Dans ce temps, TRT sera également l'interlocuteur de l'ex-bénéficiaire de l'aide sociale et de l'entreprise pour le suivi d'éventuels problèmes.

## **6. Conclusion**

Partir de la motivation du bénéficiaire; le rendre à nouveau acteur du choix de sa cible professionnelle future; lui permettre de compléter sa formation ou d'en entamer une nouvelle; offrir un accompagnement individualisé pour les bénéficiaires et aussi un accompagnement et un soutien pour les entreprises prêtes à jouer leur rôle social, sont autant de mesures qu'il nous semble important de réinventer, de professionnaliser et de développer.

Bien entendu, et comme trop souvent, la logique de l'action se heurte à la logique des moyens. C'est pour cela que TRT se profile plus comme un nouveau modèle d'intervention qui complète l'existant et qui souhaite saisir l'opportunité offerte par la crise actuelle.

Dans les faits, si des moyens conséquents sont dégagés pour investir, comme à Genève, dans le secteur de la construction et du bâtiment, si, comme le recommandent les adeptes de la politique anticyclique de Keynes, il ne faut pas hésiter à engager des dépenses considérables en période de crise économique, alors il devrait être possible de convaincre qu'il faut aussi suivre le même principe pour la réinsertion professionnelle des bénéficiaires de l'aide sociale et investir dans la formation et dans toutes les mesures qui visent à augmenter l'employabilité des bénéficiaires de l'aide sociale pour une réinsertion professionnelle durable.