



**HAL**  
open science

# Construire une offre de formation à visée de professionnalisation. L'exemple de l'URIAE et de la professionnalisation de l'Insertion par l'Activité Économique

Martin Farcy

## ► To cite this version:

Martin Farcy. Construire une offre de formation à visée de professionnalisation. L'exemple de l'URIAE et de la professionnalisation de l'Insertion par l'Activité Économique. Education. 2013. dumas-00848052

**HAL Id: dumas-00848052**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00848052v1>**

Submitted on 25 Aug 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Martin FARCY

**Master 2** Sciences Humaines et Sociales

Mention Sciences et Métiers de l'Éducation et de la Formation

Spécialité Sciences de l'Éducation et de la Formation des Adultes

Parcours Ingénierie de Formation

CUEEP - Université Lille 1

# **Construire une offre de formation à visée de professionnalisation**

L'exemple de l'URIAE et de la professionnalisation  
de l'Insertion par l'Activité Economique

Tutrice universitaire : Marie-Christine VERMELLE

Tutrice professionnelle : Edwige BONOU

Année universitaire 2012-2013



Université  
Lille1  
Sciences et Technologies

## SOMMAIRE

Introduction .....	p.1
<b>0) : Présentation de mon lieu de stage et de ma mission .....</b>	<b>p. 11</b>
<b>I) L'IAE : un groupe professionnel ? (professionnalisation / profession) .....</b>	<b>p. 18</b>
<u>A - Histoire de l'IAE .....</u>	<u>p. 18</u>
1 - L'IAE depuis les années 80 .....	p. 18
2 - Le paradoxe fondateur de l'IAE .....	p. 22
<u>B - Le rôle de l'URIAE dans la construction d'un groupe professionnel .....</u>	<u>p. 27</u>
1- La gestion des tensions entre les acteurs .....	p. 27
2- La construction d'une représentation officielle .....	p. 35
<b>II) L'IAE est-elle performante ? (professionnalisation / efficacité du travail) .....</b>	<b>p. 40</b>
<u>A - les attentes vis-à-vis de l'IAE aujourd'hui .....</u>	<u>p. 40</u>
1 - La triple contrainte .....	p. 40
2 - Une instrumentalisation par les pouvoirs publics ? .....	p. 48
<u>B - L'URIAE et le recueil des besoins en formation .....</u>	<u>p. 54</u>
1 - La professionnalisation vue comme obligation ou comme processus d'amélioration..	p. 56
2 - La rôle de la formation dans la pérennisation des SIAE .....	p. 59
<b>III) Qui sont les professionnels de l'IAE ? (professionnalisation / formation) .....</b>	<b>p. 66</b>
<u>A - Définition des professionnels et formation .....</u>	<u>p. 66</u>
1 - La formation existante dans l'IAE .....	p. 66
2 - Encadrant technique : le poste qui cristallise toutes les tensions.....	p. 69
<u>B - Le rôle de la formation de l'URIAE dans la construction des professionnels de l'IAE ..</u>	<u>p. 75</u>
1 - Le rapport des professionnels de l'IAE à la formation .....	p. 76
2 - L'offre de formation de l'URIAE et les "spécificités de l'URIAE" .....	p. 79
Conclusion générale .....	p. 85
Bibliographie .....	p. 89
Glossaire des sigles .....	p. 91
Table des annexes .....	p. 92

## INTRODUCTION

Ce qui me restera de mon arrivée à l'Union Régionale de l'Insertion par l'Activité Economique (URIAE) en septembre 2012, c'est l'impression de changement d'univers que j'ai ressentie. J'entamais un stage de neuf mois au siège de cette fédération de structures d'insertion, loin du chantier d'insertion de la Ferme des Vanneaux où je suis accompagnant socioprofessionnel depuis 2008. A l'URIAE, l'ambiance silencieuse et concentrée, la spécialisation de chaque membre de l'équipe et surtout le vocabulaire utilisé me changeaient complètement de mon lieu de travail habituel. A l'URIAE, on travaille vite, le téléphone sonne souvent, on est beaucoup devant son ordinateur, les réunions d'équipe sont courtes et efficaces, on parle de "management", de "stratégie", de "qualité", de "sponsoring", de "porteurs de projet", de "process", bref : on est dans un monde qui ressemble à celui de l'entreprise.

On pourrait croire que cette impression de changement tient au fait que je travaille habituellement dans le monde associatif. Un chantier d'insertion, pour qui n'y a jamais travaillé, on imagine que c'est un joyeux bazar où des gens d'horizons très divers sont réunis pour effectuer de menus travaux d'utilité publique, encadrés gentiment par des travailleurs sociaux dévoués mais néanmoins incapables de faire quoi que ce soit de leurs dix doigts, ou par des bénévoles à la retraite. Bref, une association, quoi...

Pourtant, l'URIAE est aussi une association loi 1901, et une structure d'insertion est loin d'être un lieu correspondant à l'image d'Épinal du monde associatif où la bonne volonté fait office de professionnalisme. Depuis de nombreuses années, les structures d'insertion sont soumises aux contraintes économiques, elles développent des compétences techniques variées et évoluent souvent sur un marché concurrentiel. Leur gestion n'est plus assurée par des bénévoles depuis longtemps, et elles doivent constamment rendre compte de leurs résultats en termes d'insertion professionnelle auprès de leurs financeurs.

Non, l'impression que j'ai ressentie en arrivant à l'URIAE, ce n'est pas celle du passage d'un monde bénévole et amateur à un monde professionnel : c'est celle du passage d'un monde qui cherche encore comment faire pour qu'on le prenne au sérieux, à un monde qui a déjà trouvé comment on fait.

Un monde qui s'est professionnalisé ?

L'utilisation du terme professionnalisation est courante à propos de l'insertion par l'activité économique (IAE).

Lorsque le discours est tourné vers l'extérieur, l'utilisation du terme professionnalisation reflète une volonté de la part du secteur de se faire reconnaître par le monde économique "classique". Ainsi, sur le site *socialement-responsable.org* (annuaire des structures de l'insertion par l'activité économique et de l'achat socialement responsable), on peut lire :

*« Le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE) est engagé depuis plusieurs années dans un processus de professionnalisation, source d'une plus grande efficacité. Les salariés permanents des SIAE (conseiller en insertion, encadrant technique, accompagnateur social...) sont de mieux en mieux formés. Les compétences sont au cœur des processus de recrutement, les universités proposent des cursus dédiés et les réseaux eux-mêmes se mobilisent pour concevoir des filières et des dispositifs pédagogiques adéquats.*

*Les SIAE sont de plus en plus nombreuses à s'engager dans des démarches qualité, mises en place par les réseaux. Ces démarches visent prioritairement à améliorer la qualité des résultats en termes d'intégration socioprofessionnelle des salariés en insertion et la qualité des réponses aux besoins d'emplois et d'activités des territoires et acteurs locaux.<sup>1</sup>»*

Lorsque le discours vient de l'extérieur, l'utilisation du terme professionnalisation, notamment sous la plume des financeurs publics, est plus ambiguë. Ainsi, on peut lire sur le site internet de l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) :

*« La DRTEFP et le Conseil Régional Nord-Pas de Calais ont conduit et financé dans le cadre du contrat de plan Etat-Région 2000-2006 une action de professionnalisation des Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE). Cette démarche a permis de faire évoluer les compétences des permanents des structures, et de contribuer à l'évolution des organisations.<sup>2</sup>»*

---

<sup>1</sup> Source : <http://www.socialement-responsable.org/iae/texte/professionnalisation-insertion-par-l-activite-economique>

<sup>2</sup> [http://www.anact.fr/web/dossiers/travail-developpement-des-personnes/professionnalisation?p\\_thingIdToShow=661362](http://www.anact.fr/web/dossiers/travail-developpement-des-personnes/professionnalisation?p_thingIdToShow=661362)

D'ailleurs, comme l'écrit Henri Combri dans *Alternatives Economiques*<sup>3</sup> :

*« La professionnalisation des structures est aujourd'hui un objectif partagé par l'ensemble du secteur de l'insertion par l'activité économique. Mais tous les acteurs ne donnent pas le même sens à ce mot. »*

Ainsi, très rapidement, lors de mon stage à l'URIAE, j'ai compris que la notion de professionnalisation ne faisait pas l'unanimité. Le terme est utilisé par l'URIAE pour décrire l'accompagnement qu'elle propose à ses structures adhérentes, et figure dans son objet social, qui se donne notamment pour mission de " *regrouper les structures et de les accompagner dans leur professionnalisation*". Or, pour de nombreux acteurs de l'IAE, le mot professionnalisation pose problème, car il sous-entend que les SIAE (et donc les salariés permanents qui y travaillent) ne sont pas "professionnels". Ce que résume bien un directeur d'ACI :

*« On est historiquement constamment bordés, et taxés d'amateurisme, voire de dilettantisme par les autorités auxquelles on est soumis depuis toujours »* (entretien n°1)

La même idée est reprise par un responsable de Maison de l'Emploi, gérant plusieurs SIAE :

*«...le mot professionnalisation fait toujours référence à ce côté "on n'est pas professionnels, on devient professionnels". (...). C'est quelquefois utilisé par ceux qui regardent ça de l'extérieur, ou ceux qui ont à porter un jugement d'évaluation, ou des financeurs. »* (entretien n°3)

En fait, l'utilisation du terme professionnalisation et, à plus forte raison, le refus de son utilisation par certains acteurs, ont une portée politique. Ainsi, j'ai rencontré un directeur d'EI qui, lui, défendait l'idée qu'il y avait « *beaucoup d'amateurisme dans l'IAE* » (entretien n°11), mais reconnaissait que dire cela comportait le risque d'être pris pour « *des faibles et des nuls* », et que ce n'était pas ce qu'il disait.

On peut donc se demander pourquoi l'URIAE, qui a vocation à défendre le secteur de l'IAE, fait le choix d'utiliser le terme de professionnalisation en parlant de l'action qu'elle déploie en direction des SIAE. Défendrait-elle l'idée d'un "amateurisme" de la part des SIAE ?

---

<sup>3</sup>Alternatives Economiques n°44

L'URIAE utilise le terme de professionnalisation dans son objet social, qui décrit aussi les services fournis aux SIAE adhérentes "*afin de favoriser leur structuration, consolidation, développement et la réflexion sur leurs missions*" (Annexe 1). Les notions de structuration et consolidation peuvent effectivement laisser penser que les SIAE ont besoin de devenir plus "professionnelles". Mais dans la plaquette que l'URIAE utilise comme support de communication, le mot professionnalisation n'apparaît pas. L'accompagnement des SIAE y est décrit comme un soutien technique, et une mise à disposition d'outils (notamment la formation). L'idée de structuration a disparu, seule celle de consolidation est reprise, enrichie par celle d'amélioration des performances et de visibilité des actions (Annexe 2).

Alors, que signifie l'accompagnement à la professionnalisation des SIAE : structuration ou amélioration des performances ? Réflexion sur les missions ou visibilité des actions ?

Plus généralement, que signifie "être professionnel" ? Être représentant d'une profession ou être "un pro" ? Faire les choses "comme il faut" ou être performant ? Respecter les "règles du métier" ou être bon dans son domaine ? Savoir ce qu'on fait ou être reconnu pour ce qu'on fait ?

Tout l'enjeu de la professionnalisation dans l'IAE tient dans ces questions. Si les acteurs de l'IAE refusent qu'on les professionnalise, c'est parce qu'ils ne veulent pas qu'on les prenne pour des amateurs. Parce que le terme "amateur" renvoie à l'idée de manque de performance, de manque de sérieux, d'absence de savoir-faire. Or, selon eux, ce savoir-faire est bien présent dans les SIAE. Alors pourquoi les financeurs publics et les acteurs du monde de l'économie classique<sup>4</sup> semblent remettre en cause l'existence de ce savoir-faire ? Est-ce réellement son existence qui est remise en cause ? N'y aurait-il pas plutôt une méconnaissance de la nature de ce savoir-faire et, plus largement, des activités des SIAE ? Selon quels critères est évalué le "professionnalisme" des SIAE ? L'enjeu de la professionnalisation des SIAE ne serait-il pas, plutôt que de les rendre plus performantes, de formaliser leur savoir-faire, de le rendre plus visible ? N'y aurait-il pas là plus une question de réputation que de réalisation, de reconnaissance que de performance ?

---

<sup>4</sup> C'est ici ma propre expérience d'accompagnant socioprofessionnel qui parle, notamment mes nombreuses conversations avec des artisans et des chefs d'entreprises qui étaient réticents à l'idée d'embaucher, ou même de prendre en stage, un salarié sortant de notre ACI, par peur qu'il ne soit pas compétent.

## Définition de la professionnalisation

La notion de professionnalisation cristallise des tensions entre les différents acteurs de l'IAE. Les acteurs "internes" (les SIAE et leurs salariés permanents) l'identifient essentiellement comme un terme utilisé par les acteurs "externes" (financeurs, évaluateurs) pour émettre un jugement sur leur savoir-faire. La professionnalisation décrit alors un processus d'acquisition de compétences censé faire passer de l'état d'amateur à celui de professionnel. Mais la notion de professionnalisation revêt bien d'autres aspects.

La professionnalisation est tout d'abord à rapprocher du concept de profession. Dans ce domaine, on compte deux courants essentiels (Champy, 2009).

D'une part, le courant fonctionnaliste américain, représenté notamment par Talcott Parsons et Robert Merton, défend un usage restreint de la notion de profession et définit celle-ci comme une activité nécessitant un haut niveau de formation, et donnant un statut particulier qui confère une autonomie aux membres du groupe (par exemple, un professionnel peut faire des choix à la place de ses clients). La profession doit être tournée vers le bien commun et conférer des revenus élevés. Elle doit être organisée et chapeauté par une association professionnelle. Cette vision de la profession s'applique essentiellement au monde médical et au monde juridique et se rapporte à ce que l'on nomme les professions libérales. La légitimité de la profession dépend alors essentiellement de sa reconnaissance par l'Etat et le public, notamment par la validation des savoirs nécessaires sous la forme de diplômes ou de certifications (Vézinat, 2010). Le mot professionnalisation provient de ce courant sociologique américain et « *indique, dans sa première acception, le processus par lequel une activité devient une profession libérale* » (Wittorski, 2008).

D'autre part, le courant interactionniste, représenté notamment par Howard Becker, s'est construit autour de l'étude des "petits métiers" (*occupation* en anglais). Dans cette approche, la notion de profession devient un *folk concept*, c'est à dire un concept construit par les membres de la communauté, qui s'attache à analyser les stratégies par lesquelles les acteurs déterminent les traits caractéristiques d'une profession. Ainsi, le courant interactionniste étudie toute activité professionnelle comme un « *processus non seulement biographique mais également identitaire* », et parle plutôt de groupe professionnel (*occupational group*) que de profession. Un groupe professionnel est un collectif « *à l'intérieur desquels les membres d'une même activité de travail tendent à s'auto-organiser, à*

*défendre leur autonomie et leur territoire et à se protéger de la concurrence par l'obtention d'un monopole* » (Vézinat, 2010).

Lorsqu'on le rapproche du concept de profession, le terme de professionnalisation désigne donc le processus de construction et de reconnaissance d'une profession ou d'un groupe professionnel. L'Insertion par l'Activité Economique ne pouvant être reconnue comme une profession au sens que lui donne la sociologie fonctionnaliste (absence d'association professionnelle, multitude des activités des SIAE, multitude des statuts et des métiers représentés en leur sein...), nous nous attacherons dans cet écrit à nous demander si l'IAE peut être considérée comme un groupe professionnel, au sens de la sociologie interactionniste.

Pour Richard Wittorski (2008), le concept de professionnalisation couvre deux autres approches. Ainsi, la professionnalisation peut être entendue comme :

- la professionnalisation-profession, c'est à dire la constitution d'un groupe social autonome ;
- la professionnalisation-efficacité du travail, c'est à dire l'accompagnement de la flexibilité du travail ;
- la professionnalisation-formation, c'est à dire la fabrication d'un professionnel par la formation.

La notion de professionnalisation telle qu'elle est dénoncée par les acteurs "internes" de l'IAE, emprunte aux deux autres catégories définies par Wittorski. Ainsi, l'idée de passer du statut d'amateur à celui de professionnel sous-tend à la fois celle d'augmenter l'efficacité du travail, et celle d'être formé pour "apprendre à faire le travail".

La professionnalisation-efficacité du travail est une « *intention organisationnelle d'accompagner la flexibilité du travail (modification continue des compétences en lien avec l'évolution des situations de travail)* » (Wittorski, 2008). Cette forme de professionnalisation peut être attendue par les salariés, car il s'agit pour eux d'être accompagnés face aux changements et aux éventuelles difficultés que ceux-ci peuvent engendrer, c'est-à-dire leur permettre d'être "mieux dans leur travail". Mais dans les faits, cette forme de professionnalisation a plutôt tendance à être un processus qui va mener le travailleur d'une logique professionnelle vers une logique organisationnelle. Ainsi, « *les organisations cherchent à convertir les identités professionnelles au profit d'une culture d'organisation (fondée sur des principes d'efficacité et d'excellence)* » (Wittorski, 2008). Nous verrons que

c'est contre cette tendance que luttent les acteurs de l'IAE aujourd'hui, notamment vis-à-vis des financeurs.

La professionnalisation-formation, quant à elle, décrit le processus de fabrication d'un professionnel par une formation "adaptée". Il s'agit alors de « *contribuer au développement des compétences des individus par la formation tout en augmentant l'efficacité de l'acte de formation* » (Wittorski, 2008). Elle vise à créer le professionnel idéal, c'est-à-dire celui qui est capable à la fois de réaliser efficacement le travail demandé, d'analyser sa pratique professionnelle et d'expérimenter des nouvelles façons de travailler. La formation est alors "professionnalisante", ce qui est la tendance générale de l'offre de formation actuellement. Cette forme de professionnalisation semble être bénéfique pour les individus, mais là encore, le processus vise moins à adapter le salarié aux changements qu'à élaborer et à accompagner des changements organisationnels (Wittorski, 2008). En d'autres termes, la formation, quand elle cherche à professionnaliser, a souvent moins pour objectif d'aider le salarié à mieux faire son travail que celui d'aider l'organisation à évoluer comme il est prévu qu'elle évolue.

On constate que la professionnalisation n'a pas les mêmes objectifs selon qu'elle est demandée par les individus ou par les organisations. Ainsi, le professionnel est celui qui n'a pas à rendre de comptes sur son activité car il est passé par un processus qui garantit qu'il sait ce qu'il a à faire et comment le faire, alors que la logique organisationnelle tend à remettre en cause cette autonomie du professionnel, en considérant par exemple qu'une même tâche peut être effectuée par des professionnels différents, et donc divisée, au mépris de l'autonomie et de la responsabilité du professionnel sur le processus global.

Dans l'IAE, les termes "individus" et "organisations" peuvent être transposés aux SIAE et à leurs salariés d'un côté, et aux institutions publiques et financeurs des SIAE de l'autre. En tant que réseau, l'URIAE a la particularité de ne faire partie ni du premier groupe, ni du deuxième. Alors, comment se positionne-t-elle dans cet "accompagnement à la professionnalisation" qu'elle décrit dans son objet social ?

L'URIAE accompagne ses adhérents de différentes façons : réponse individuelle aux questions des SIAE (par téléphone ou sur place), proposition d'outils (de gestion notamment...), aide au montage de dossiers... Mais le service proposé aux adhérents qui nous intéresse dans ce mémoire est plus particulièrement celui de la formation.

## La formation à l'URIAE

L'investissement de l'URIAE dans le champ de la formation est important. Dans le rapport d'activité 2011 de l'URIAE, les objectifs en termes de formation sont décrits comme un *"déploiement progressif d'une offre en direction des salariés permanents en lien avec les partenaires (Coorace, AROFESEP, experts IAE...), [...] un accompagnement des SIAE dans leurs politiques de formation, [...] une réponse (financière et pédagogique) pertinente aux besoins des salariés en insertion."* (p.45).

La mission de l'URIAE en termes de formation est donc triple :

- Elle forme les salariés permanents des SIAE.
- Elle aide les SIAE à mettre en place leur propre ingénierie de formation.
- Elle contribue à mettre en place des dispositifs de formation pour les salariés en insertion.

On peut organiser ces trois orientations selon le public auquel elles s'adressent :

- D'un côté, l'URIAE contribue à la formation des **salariés permanents** des SIAE. A ce titre, elle recueille les besoins en formation de ses adhérents, elle joue un rôle de veille des qualifications nécessaires dans les SIAE, notamment en matière réglementaire, et elle anticipe les évolutions du secteur de l'IAE et ses besoins futurs en compétences. Elle accompagne également ses adhérents dans la structuration de leur propre plan de formation, et propose elle-même une offre de formation qu'elle souhaite adapter le plus possible aux besoins des SIAE.
- D'un autre côté, l'URIAE travaille sur la formation des **salariés en insertion**. A ce titre, elle contribue à la mise en place de dispositifs, notamment financiers, pour permettre aux salariés en insertion de se former<sup>5</sup>. Elle peut également aider certaines SIAE à intégrer la formation de salariés en insertion dans leur propre plan de formation.

En 2013, l'offre de service lié à la formation des salariés permanents des SIAE s'est développée, avec la création d'un catalogue des formations qui leur sont réservées. Mon stage à l'URIAE, de septembre 2012 à mai 2013, a notamment consisté à aider la chargée de mission formation sur l'élaboration de ce catalogue.

---

<sup>5</sup> ex. en 2012, l'URIAE a fait de l'ingénierie de formation pour les salariés des Associations Intermédiaires adhérentes au Compte Groupe Coorace / Agefos PME

C'est plus particulièrement à cette offre de formation, tournée vers les salariés permanents, que je souhaite m'intéresser dans ce mémoire.

En quoi cette offre contribue-t-elle à la professionnalisation des salariés des SIAE, des SIAE elles-mêmes et, plus largement, de l'IAE dans son ensemble ?

Que dit la formation du savoir-faire que revendiquent les acteurs de l'IAE ? Peut-elle contribuer, en le développant selon les besoins des SIAE, à définir ce savoir-faire ? En quoi peut-elle influencer sur le besoin de visibilité du secteur de l'IAE ? Peut-elle participer à la définition d'un groupe professionnel ?

Que peut faire la formation pour améliorer les performances des SIAE ? Où se situe cette performance ? La formation doit-elle favoriser l'adaptation aux changements ? Quel recul apporte-t-elle sur ces changements ?

Quel rôle a la formation sur le travail des professionnels de l'IAE ? Peut-elle leur permettre de mieux remplir leurs missions ? De mieux définir leurs missions et, par là-même, leur identité ?

La volonté de l'URIAE de contribuer à la professionnalisation de l'IAE est réaffirmée dans l'édito ouvrant le catalogue de formations 2013 à destination des salariés permanents des SIAE : *« A l'instar des autres réseaux de l'IAE et plus particulièrement à la lumière de notre partenariat privilégié avec COORACE, l'URIAE considère que la professionnalisation des permanents et des salariés en insertion, notamment par le biais de la formation, constitue un enjeu primordial permettant pour les premiers de professionnaliser leurs pratiques et pour les seconds de sortir durablement d'une situation d'exclusion. »*

Dans la mesure où le terme de professionnalisation renvoie, selon Richard Wittorski, à trois concepts différents, renfermant eux-mêmes des enjeux et des modes de fonctionnement multiples, et en considérant que l'URIAE, au-delà de son rôle d'accompagnement des SIAE, a également pour mission d'animer le réseau des acteurs de l'IAE et d'assurer leur représentation auprès des instances politiques, que signifie réellement *"la professionnalisation des permanents"* pour l'URIAE ? Cette professionnalisation ne passe-t-elle que par la formation ? L'offre de formation a-t-elle une autre portée que la montée en compétences des acteurs à qui elle s'adresse ? Que nous dit-elle des enjeux qui entourent le fonctionnement et l'évolution du secteur professionnel à qui elle est destinée ? Comment se

construit cette offre de formation et, plus généralement, une offre de formation à visée de professionnalisation ?

Nous nous demanderons tout d'abord dans quelle mesure le secteur de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) est un groupe professionnel. Nous étudierons comment l'IAE s'est développée depuis les années 80 et comment l'URIAE contribue aujourd'hui à sa construction, notamment par le biais de son offre de formation.

Nous verrons ensuite que l'IAE doit faire face à de nombreuses contraintes et notamment à une évolution constante de son cadre d'évaluation, qui l'oblige sans cesse à renouveler ses compétences. Nous nous interrogerons sur ce que signifie la performance dans l'IAE, et quel rôle peut jouer l'offre de formation de l'URIAE dans ce domaine.

Enfin, nous nous demanderons qui sont les professionnels de l'IAE, notamment au regard de la formation existante dans le secteur. Nous verrons que l'identité professionnelle de l'IAE est encore en cours d'élaboration et que l'offre de formation de l'URIAE interroge les spécificités du "professionnel de l'IAE".

## CHAPITRE 0 : Présentation de mon lieu de stage et de ma mission

L'Union Régionale de l'Insertion par l'Activité Economique (URIAE) est une fédération de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) de la région Nord - Pas-de-Calais.

Elle s'appuie sur une représentation équilibrée de tous les dispositifs d'insertion IAE. Sur ses 25 administrateurs bénévoles, 6 représentent les Réseaux (Chantier Ecole, CNEI, CNLRQ, COORACE, FNARS, UNAI), 5 les Entreprises d'Insertion (EI), 2 les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI), 7 les Ateliers Chantiers d'Insertion (ACI), 3 les Associations Intermédiaires (AI) et 1 les Régies de Quartier (RQ).

L'URIAE est le réseau de l'IAE le plus riche, en nombre de structures adhérentes, de la région Nord - Pas-de-Calais. Sur 338<sup>6</sup> SIAE au total dans la région, 201<sup>7</sup> sont adhérentes, soit près de 60 %. Parmi ces adhérents, on compte 91 ACI (45,3 %), 6 RQ (3 %), 46 AI (22,8 %), 41 EI (20,4 %), et 17 ETTI (8,4 %). Ces 201 SIAE représentent 1 950 salariés permanents et 14 500 salariés en insertion.

L'URIAE est une association loi 1901, financée à 76 % par des subventions (Conseil Régional, Conseil Général du Nord, Conseil Général du Pas-de-Calais, DIRECCTE, ACSE), à 19 % par les cotisations et les prestations de services et à 2 % par d'autres ressources.

Son objet social est de :

- Regrouper les SIAE (EI, ETTI, AI, associations développant des activités d'utilité sociale, chantier école, ACI, RQ) afin de promouvoir et développer leur objet social et leurs programmes.
- Assurer un lien entre les SIAE du Nord - Pas-de-Calais, développer un esprit de solidarité, permettre tout échange et réflexion entre les SIAE.
- Assurer des activités de formations, d'informations, d'analyses et de valorisation des structures relevant de l'IAE, accompagner les SIAE dans leur professionnalisation, fournir des services aux adhérents afin de favoriser leur structuration, consolidation, développement et la réflexion sur leur mission.
- Favoriser la création de nouvelles SIAE.

---

<sup>6</sup> Selon les données 2011 de la DIRECCTE Nord - Pas-de-Calais

<sup>7</sup> Selon les données du rapport d'activité 2012 de l'URIAE

- Représenter les intérêts des SIAE auprès des instances politiques, administratives, sociales, économiques, syndicales, locales, nationales et européennes.
- Sensibiliser et former les acteurs de l'IAE et leurs partenaires à l'ensemble des problématiques du secteur, à son actualité et à son évolution prospective.
- Promouvoir des actions d'insertion sociale et professionnelle par l'économie auprès du grand public.

Le projet de l'URIAE Nord - Pas-de-Calais se décline en trois 3 objectifs stratégiques, eux-mêmes déclinés en 3 objectifs opérationnels :

<b>A : L'accompagnement des SIAE</b>	<b>B : L'animation du réseau</b>	<b>C : Le partenariat institutionnel</b>
<p><b>A-1 : Assistance Technique des SIAE</b>            - Activité Conseil du plateau technique (par problématique),            - Missions d'expertise (outils, rapports...),            - Aide à l'utilisation du logiciel de suivi social et économique des SIAE (refondu en 2012)</p>	<p><b>B-1 : Information du réseau</b>            - Newsletter et Espace Adhérent Site,            - Animation des commissions et des groupes de travail thématiques,            - Mise en relation des SIAE avec les donneurs d'ordre (bailleurs, collectivités...) et les partenaires économiques (grands comptes, entreprises locales...).</p>	<p><b>C-1 : Assurer la représentation de l'IAE</b>            - Représentation institutionnelle de l'IAE (SRDE, CDIAE, CTI, CTA...),            - Représentation de l'ESS,            - Animation de l'inter-réseaux IAE en région et lien avec les nationaux (Avisé, CNAR IAE...).</p>
<p><b>A-2 : Pérennisation des SIAE</b>            - Missions d'interventions en structure,            - Formation des permanents et des salariés en parcours,            - Actions de mutualisation et/ou de restructuration et/ou de rapprochement.</p>	<p><b>B-2 : Développement de la communication externe IAE</b>            - Site IAE et autres outils de communication (kakémonos, etc.),            - Emergence d'un temps fort régional spécifique et participation à des événements régionaux (Salon Créer, Mois de l'ESS, forum emploi...),            - Production de documents statistiques sur l'IAE en région</p>	<p><b>C-2 : Sceller des partenariats</b>            - Signature et suivi d'Accord cadre, de charte avec les institutions (Pôle Emploi, DIRECCTE...),            - Signature et suivi d'Accord cadre, de charte avec le monde de l'ESS,            - Signature et suivi d'Accord cadre avec le monde économique (syndicats, branches...).</p>
<p><b>A-3 : Création et développement de SIAE</b>            - Création de SIAE,            - Développement de nouvelles activités au sein des SIAE,            - Actions innovantes et évaluation des pratiques.</p>	<p><b>B-3 : Accompagnement des initiatives locales et territoriales</b>            - Participer aux comités de pilotage de SIAE,            - Associer des SIAE à des dynamiques de développement local ou territorial,            - Relayer ou participer à des manifestations locales ou territoriales des SIAE.</p>	<p><b>C-3 : Contribuer aux politiques de l'emploi et du développement économique, social et local</b>            - Réaliser des contributions générales ou thématiques,            - Participer à des groupes de travail partenariaux (SRIE...),            - Assurer une veille IAE sur les évolutions du secteur et apporter une expertise régionale et nationale (faire remonter des initiatives observées sur d'autres régions, transmettre des informations nationales aux partenaires...)</p>

### L'équipe de l'URIAE

L'équipe de l'URIAE est composée de six salariés permanents : un délégué régional (directeur), une assistance administrative, et quatre chargées de mission. Chaque chargée de

mission est spécialisée dans un domaine : les finances, le droit, la communication / les projets européens, et enfin la formation.

Ma tutrice professionnelle est la chargée de mission formation. Comme les autres chargées de mission, elle a pour rôle de répondre aux demandes directes des SIAE concernant son "domaine", et également de réfléchir au développement de projets et d'initiatives visant à permettre une plus grande autonomie des SIAE dans ce domaine. Cette année, elle a ainsi participé au montage de plusieurs formations pour les Associations Intermédiaires adhérentes au compte-groupe Coorace/AGEFOS-PME (enveloppe abondée par le FPSPP). Elle coordonne également un groupe de travail composé de différents acteurs de la formation (Pôle Emploi, Conseil Régional, DIRECCTE...) qui a pour objectif la mise en place d'une enveloppe mutualisée destinée à financer des formations professionnalisantes pour les salariés en parcours d'insertion.

### **Les objectifs de l'URIAE en termes de formation**

L'URIAE est reconnue organisme de formation depuis décembre 2011.

A la charnière entre les structures de terrain et celles qui mènent les politiques publiques, l'URIAE représente les SIAE dans les instances politiques et sert de relais à leurs demandes, mais elle contribue également à faire "redescendre" les exigences des décideurs, notamment en termes d'obligations légales (sécurité, droit du travail...). L'ingénierie de l'URIAE en termes de formation est utilisée dans ce sens, mais aussi pour répondre aux besoins des structures, contribuer à leur autonomie et à leur pérennité.

Dans le rapport d'activité 2011 de l'URIAE, les objectifs en terme de formation sont décrits comme un "*déploiement progressif d'une offre en direction des salariés permanents en lien avec les partenaires (Coorace, AROFESEP, experts IAE...), [...] un accompagnement des SIAE dans leurs politiques de formation, [...] une réponse (financière et pédagogique) pertinente aux besoins des salariés en insertion.*" (p.45).

La mission de l'URIAE en termes de formation est donc triple.

D'une part, elle forme les salariés permanents des SIAE. Elle recueille les besoins en formation de ses adhérents, elle joue un rôle de veille des qualifications nécessaires dans les

SIAE, notamment en matière réglementaire, et elle anticipe les évolutions du secteur de l'IAE et ses besoins futurs en compétences

D'autre part, elle aide les SIAE à mettre en place une ingénierie de formation. Elle accompagne ses adhérents dans la structuration de leur propre plan de formation. A ce titre, elle contribue à la formation des salariés permanents des SIAE.

Enfin, elle contribue à mettre en place des dispositifs de formation des salariés en insertion et aide donc les SIAE à jouer leur rôle pédagogique et d'accompagnement socioprofessionnel.

Pour ma part, la mission qui m'a été confiée durant mon stage ne concerne que le premier de ces trois objectifs, à savoir la formation des salariés permanents.

### **Ma mission de stage**

Ma mission à l'URIAE a consisté à élaborer le catalogue 2013 des formations à destination des salariés permanents des SIAE. L'objectif était que les formations proposées correspondent le mieux possible aux besoins des SIAE.

Le temps manquant pour recommencer un diagnostic des besoins en formation des SIAE, je me suis attelé à l'analyse des informations déjà à ma disposition, à savoir :

- un questionnaire envoyé à toutes les SIAE de la région sur leurs besoins en formation ;
- les questionnaires de satisfaction ayant été remplis à la suite des formations que l'URIAE a mises en place en 2011 et 2012 ;
- les catalogues de formation proposés par des organismes de formation spécialisés (ex. organisme de formation du Coorace) ;
- une recherche réalisée par ma tutrice auprès des autres chargées de mission, en contact quotidien avec les SIAE adhérentes, et connaissant donc bien leurs problématiques,
- les propositions d'intervention envoyées par les consultants/formateurs travaillant régulièrement avec l'URIAE et ayant une bonne connaissance des problématiques de l'IAE.

Cette analyse m'a permis de proposer une vingtaine de formations à ma tutrice. J'ai alors réalisé un petit travail d'ingénierie pédagogique, en lien avec les autres chargées de mission, pour adapter au mieux les contenus aux attentes des SIAE et pour établir un cahier des charges pour chaque action. J'ai ensuite identifié les organismes de formations ou les formateurs indépendants pouvant intervenir sur les différents thèmes sélectionnés, et j'ai

participé aux rencontres avec ces intervenants pour vérifier que leur proposition correspondait bien au cahier des charges. J'ai enfin rédigé des fiches de présentation des formations et mis en forme le catalogue, qui a été envoyé à toutes les SIAE adhérentes.

La deuxième partie de mon stage a consisté à entamer un diagnostic des besoins en formation des SIAE pour l'année 2014. Pour cela, j'ai choisi d'aller directement à la rencontre des salariés permanents des SIAE, et plus particulièrement de celles qui ne font jamais appel à l'URIAE pour des questions de formation. L'objectif était de comprendre pourquoi ces structures ne faisaient pas appel à l'URIAE, et notamment si cela était dû à une offre inadaptée à leurs besoins.

### **Ma méthodologie de recherche**

Pour nourrir l'objet de ma recherche, je me suis appuyé sur ma mission de deuxième partie de stage. Ainsi, une fois l'échantillon constitué pour effectuer un recueil des besoins en formation, j'ai élaboré un guide d'entretien semi-directif destiné à comprendre les pratiques de formation des SAIE, leur fonctionnement général, leur vision de l'utilité de la formation dans l'IAE, et leur rapport à la notion de professionnalisation.

Pour établir cet échantillon, j'ai réalisé une liste, avec ma tutrice, de toutes les SIAE qui ne s'étaient jamais inscrites à une formation de l'URIAE. Afin de réduire l'échantillon, j'ai recoupé cette liste avec celle des SIAE qui n'avaient pas ou quasiment pas appelé l'URIAE en 2012. J'ai ainsi répertorié vingt-quatre SIAE. Sur ces vingt-quatre structures, il s'est avéré que six étaient en grande difficulté financière ou administrative, et il ne semblait donc pas judicieux de les rencontrer pour leur parler de formation. Sur les dix-huit structures restantes, on comptait douze ACI, quatre EI et deux AI. J'ai tenté d'obtenir un rendez-vous avec chacune de ces structures. Certaines ne m'ont jamais répondu, et d'autres m'ont dit ne pas être intéressées par ma démarche de recueil des besoins. Malheureusement, parmi les deux AI retenues, l'une n'a pas souhaité me rencontrer, et l'autre ne m'a jamais recontacté, malgré les nombreux messages laissés. Mon échantillon ne contient donc pas d'AI. En revanche, il compte cinq ACI, deux EI et une RQ. Ce mémoire de recherche sera donc essentiellement basé sur des données concernant les ACI et les EI.

Ces entretiens constituent la majeure partie de mon matériau de recherche pour ce mémoire. J'ai complété cet échantillon par trois rencontres avec des responsables de

structure ayant accepté d'être interrogés spécifiquement dans le cadre de mon mémoire. Parmi ces trois responsables, l'un était directeur d'un ACI, un autre directeur d'une EI, et le dernier gérant d'une ETTI et d'une EI.

En tout, mon matériau de recherche se compose donc de onze entretiens semi-directifs, ayant tous duré entre cinquante et quatre-vingt-dix minutes. J'ai analysé ces entretiens selon un certain nombre de thèmes, déterminés au fur et à mesure de leur écoute. Quatre thématiques se sont ainsi dégagées dans chaque entretien : l'identité de l'IAE et la vision qu'en ont les acteurs extérieurs, les fondements de l'IAE et son évolution, les objectifs de l'IAE et l'évaluation de ses résultats, et enfin la formation des acteurs de l'IAE. J'ai classé les propos de chaque personne interrogée selon ces thèmes, ce qui m'a permis de déterminer leurs représentations (et surtout les divergences dans les représentations) de leur métier, et du secteur professionnel dans lequel ils évoluent.

Après avoir lu différents auteurs ayant écrit sur la notion de professionnalisation (Wittorski, Champy, Zarifian, Dubar, Demazière...), il s'est avéré que ce sont les travaux de Wittorski qui m'ont le plus éclairé sur la question que je me posais : pourquoi la notion de professionnalisation est problématique dans l'IAE et quel rôle peut jouer la formation dans cette problématique. La synthèse proposée par Wittorski sur les différentes formes de la professionnalisation m'a permis de comprendre ce qui était problématique concernant la professionnalisation dans l'IAE : le fait que les acteurs ne parlaient pas tous de la "même professionnalisation" lorsqu'ils employaient le mot. Cela s'explique sans doute par le fait que la notion est complexe, mais aussi parce que l'IAE ouvre une multitude de champs à la notion : on peut y professionnaliser les salariés en insertion mais aussi les salariés permanents des structures ; on peut aussi professionnaliser les structures, voire le secteur lui-même qui se confond encore, dans les représentations collectives, avec le monde associatif ; on peut donc professionnaliser l'IAE dans le domaine de la gestion d'entreprise, mais aussi dans celui du domaine technique qu'utilise la structure pour son activité économique, et également dans le domaine de l'accompagnement des salariés en insertion. La professionnalisation est partout dans l'IAE, et chaque acteur utilise le terme avec une définition différente dans la tête. J'ai donc entrepris de distinguer et de classer ces différentes représentations à partir des travaux de Wittorski, ce qui m'a permis de dégager trois questions pour répondre à ma problématique, correspondant aux trois champs de la professionnalisation identifiés par Wittorski :

- l'IAE est-elle un groupe professionnel ? (professionnalisation / profession)
- l'IAE est-elle performante ? (professionnalisation / flexibilité du travail)
- comment se construit un professionnel de l'IAE ? (professionnalisation / formation)

Ce sont ces trois questions que je vais développer dans ce mémoire, chacune d'entre elles constituant un chapitre.

## **I) L'IAE : un groupe professionnel ? (professionnalisation / profession)**

Selon Lise Demailly (1994), la professionnalisation est « *le processus et le résultat des négociations sociales permettant une certaine autonomie dans le travail* », et caractérise par-là les compétences et la transformation des groupes professionnels. Elle y ajoute la notion de professionnalité, qui est un « *ensemble de compétences considérées comme caractérisant normalement les membres d'un groupe professionnel donné* ».

Où en est l'IAE de ces « *négociations sociales* » ? Peut-elle être considérée comme un groupe professionnel ? Les acteurs de l'IAE revendiquent-ils leur autonomie ? Considèrent-ils avoir une professionnalité ?

### **A - Histoire de l'IAE**

#### **1 - L'IAE depuis les années 80**

L'IAE a été définie officiellement pour la première fois par la loi 98-657 du 25 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions : « *L'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion sociale et professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement.* » (Article 11). Avant d'arriver à cette définition officielle, le secteur de l'IAE s'est construit progressivement, en suivant une évolution non linéaire et variant au gré du contexte économique, politique et social.

Dans les années 60, certains Centres d'Hébergement et de Réadaptation Sociale (CHRS)<sup>8</sup>, et plus particulièrement ceux faisant partie du réseau de la FNARS, mettaient en œuvre des ateliers ayant pour but d'imposer aux individus une contrepartie à l'accueil et à l'hébergement, tout en cherchant à normaliser leur comportement (Brégéon, 2008). Au milieu des années 70, face à la montée du chômage, ces ateliers de remise au travail vont se généraliser dans les CHRS, de façon non déclarée. La circulaire n° 44 du 10 septembre 1979 instaure un régime dérogatoire au droit du travail, créant des structures qu'elle veut distinguer des Ateliers Protégés ou Centres d'Aide par le Travail (réservés aux personnes handicapées), en proposant de les appeler Ateliers de Réentraînement au Travail et à l'Effort

---

<sup>8</sup> Aujourd'hui, on parle de Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale

ou Centre d'Adaptation à la Vie Active (CAVA). La rétribution n'a alors rien à voir avec un salaire et prend souvent l'appellation de pécule. Les travailleurs ne sont pas des salariés mais des ressortissants de l'aide sociale.

Dans les années 80, les premières structures d'insertion voient le jour à partir d'initiatives cherchant une alternative au marché du travail classique, qui commence à exclure de plus en plus de monde. A partir de cette période, l'évolution de l'IAE va suivre l'alternance politique : sous les gouvernements de gauche (Fabius, Jospin...), le nombre de structures créées va augmenter, tandis que sous ceux de droite (Chirac, Juppé...) le développement du secteur va avoir tendance à connaître des coups d'arrêt.

Les premiers projets de structures d'insertion viennent à la fois de travailleurs sociaux militants, de chefs d'entreprise sensibles à l'économie sociale, de chômeurs, d'universitaires formés à la gestion des entreprises... Ces initiatives sont encouragées par les mesures du gouvernement Barre en faveur de la création d'entreprise par les demandeurs d'emploi. La première Régie de Quartier voit le jour à Roubaix en 1980. Après les rapports de Bertrand Schwartz<sup>9</sup> sur "*l'insertion professionnelle et sociale des jeunes*", les acteurs sont invités à se mobiliser sur l'insertion professionnelle. Le 24 avril 1985, une circulaire du ministère du Travail lance un programme expérimental de soutien aux Entreprises Intermédiaires, qui deviendront par la suite les Entreprises d'Insertion.

Les projets se multiplient mais en août 1986, une circulaire initiée par la nouvelle majorité supprime le soutien de l'Etat aux entreprises intermédiaires. La loi du 27 janvier 1987 crée les Associations Intermédiaires, dont la finalité est de mettre à disposition de particuliers, de collectivités ou d'associations des demandeurs d'emploi qui sont salariés sur ces missions. Le gouvernement de Jacques Chirac élabore ensuite la circulaire du 28 avril 1988 qui crée l'appellation "Entreprise d'Insertion".

En 1990, Michel Rocard confie à Claude Alphandery une mission d'étude et d'observation des activités d'insertion par l'activité économique. Cette mission donnera lieu à la loi du 3 janvier 1991 qui crée le Conseil National de l'Insertion par l'Activité Economique (CNIAE). Cette instance a pour finalité de réunir les différents acteurs de l'insertion pour tenter d'initier une évolution commune du secteur. La loi du 31 décembre 1991 crée les Entreprises d'Intérim d'Insertion (EII) qui deviendront en 1998 les Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI).

---

<sup>9</sup> Le premier est sorti en 1981, les deux autres en 1983

Grâce à un début de stabilisation du dispositif institutionnel et de l'activité, le nombre de structures augmente nettement dans la première partie des années 90. Entre 1990 et 1996 le nombre d'Entreprises d'Insertion va être multiplié par quatre pour atteindre 660 EI en 1996. Mais les pratiques restent très hétérogènes, et les spécificités de chaque type de structure, censées être complémentaires, restent floues.

La loi de 1998 va donner un cadre à l'IAE. On y sent une volonté de formalisation, voire de rationalisation du secteur. Ainsi, outre la première définition officielle de l'IAE, la loi propose également trois catégories d'activités : celles qui produisent des biens et des services en vue de leur commercialisation, celles d'utilité sociale et entre les deux un secteur mixte. Le terme d'utilité sociale ne fait l'objet d'aucune définition légale mais désigne tacitement les activités exercées hors du secteur marchand, qui répondent à un besoin collectif, et qui servent de support à l'éducation par le travail ou la socialisation (activités occupationnelles). Ces activités sont censées correspondre à celles que développent les Chantiers d'Insertion ou les Régies de Quartier, mais c'est loin d'être le cas dans la réalité.

D'autre part, la loi de 1998 range l'IAE sous l'égide de l'ANPE et du ministère de l'Emploi, (Art. 11 partie V.) alors qu'elle était auparavant sous l'égide du ministère des Affaires sociales. Alors que le ministère des Affaires sociales avait jusqu'alors plutôt cherché à développer la logique d'un tiers secteur (entre secteur public "social" et secteur privé "marchand"), le ministère du Travail, plutôt critique par rapport aux associations et à la thématique de l'insertion, va surtout chercher à relier l'IAE au "droit commun". Pour exemple, l'instauration de "l'agrément IAE", donné par l'ANPE aux personnes souhaitant travailler en structure d'insertion après un diagnostic de leur situation sociale et professionnelle, va servir de filtre pour éviter que les SIAE ne recrutent des personnes qui pourraient être embauchées sur le marché de l'emploi de droit commun.

La loi 2005-32 du 18 janvier de programmation pour la cohésion sociale continue de structurer le secteur de l'IAE. La définition légale des Ateliers Chantiers d'Insertion apparaît : *" Les ateliers et chantiers d'insertion sont des dispositifs portés par un centre communal ou intercommunal d'action sociale ou par un organisme de droit privé à but non lucratif ayant pour objet l'embauche de personnes (...) afin de faciliter leur insertion sociale et professionnelle, en développant des activités ayant principalement un caractère d'utilité sociale (...)"*. La circulaire DGEFP no 2005-41 du 28 novembre 2005 précise : *" Afin d'éviter*

*tout effet de concurrence déloyale avec les entreprises, la part des recettes de commercialisation ne peut excéder 30 % des charges de l'ACI" (Art. 3.1).*

Pour la première fois, un engagement financier pluriannuel pour l'IAE est prévu. Une aide à l'accompagnement sur trois ans est créée pour les ACI. Le montant de l'aide à l'accompagnement pour les AI est triplé. La loi impose la fin du monopole de placement de l'ANPE. Désormais, les SIAE pourront recruter des personnes orientées par le Conseil Général.

En 2008, un plan de modernisation de l'IAE est lancé, dans la lignée du Grenelle de l'Insertion. Il définit trois axes de développement :

- La redynamisation des Conseils Départementaux de l'IAE (CDIAE)<sup>10</sup>, avec comme objectif qu'ils deviennent *« des instances efficaces de pilotage permettant de mieux répondre aux enjeux du territoire et des personnes, comme aux ambitions et attentes des différentes parties prenantes de l'offre d'insertion par l'économique »*.

- La rénovation des modalités de conventionnement des structures de l'IAE, avec l'obligation de défendre auprès des financeurs un projet d'insertion en quatre axes (accueil et intégration en milieu de travail, accompagnement social et professionnel, formation des salariés en insertion, contribution à l'activité économique et au développement territorial) ainsi que des objectifs en termes d'insertion professionnelle des personnes accompagnées. L'instauration de ce "dialogue de gestion" est un glissement d'une obligation de moyens vers une obligation de résultats.

- La réforme des modalités de financement des SIAE, avec notamment une extension du principe de "l'aide au poste", qui consiste à financer les structures proportionnellement au nombre de personnes qu'elles embauchent en contrat aidé.

En 2009, la loi sur le RSA modifie la définition de l'IAE. Ainsi, à la définition formulée dans l'art. L5132-1 du code du travail est ajouté : *"L'insertion par l'activité économique, notamment par la création d'activités économiques, contribue également au développement des territoires."*

---

<sup>10</sup> Les attributions du Conseil départemental de l'insertion par l'activité économique (CDIAE) sont définies par la loi, notamment dans l'article R5112-18 du code du travail. Placé sous l'autorité du préfet de département, le CDIAE est chargé d'élaborer des stratégies départementales de développement et de diversification de l'offre d'insertion par l'activité économique (IAE) en associant à sa réflexion tous les acteurs locaux. Il a notamment en charge la rédaction d'un plan départemental de l'insertion par l'activité économique (PDIAE).

## 2 - Le paradoxe fondateur de l'IAE

L'IAE est, sur son principe, plutôt paradoxale. Elle cherche à réinsérer des gens exclus du travail en... les faisant travailler. Elle veut lutter contre l'exclusion créée par le système économique en intégrant ce système, mais en y ajoutant des valeurs sociales dont l'absence dans le système économique est sans doute justement à l'origine de cette exclusion.

Ce paradoxe a été soulevé par certains acteurs que j'ai interrogés.

*« Parce qu'on est dans une contradiction permanente. C'est ce grand écart entre l'économique et le social qui sont des forces, on a beau le dire, complètement contradictoires. C'est ménager la chèvre et le chou, mélanger l'huile et l'eau, c'est mélanger des trucs qui sont incompatibles ! » (entretien n°1).*

Mais en plus de ce premier niveau de contradiction apparente, l'IAE est fondée sur un autre principe semblant paradoxal : elle cherche à insérer *durablement* des personnes en leur proposant du travail *temporairement*. Ainsi, les SIAE sont des structures d'insertion, mais pas des structures insérantes.

Ce paradoxe est le reflet des logiques hétérogènes qui ont concouru à la création et au développement de l'IAE. Comme nous l'avons dit, les premiers acteurs à l'initiative de la création de structures d'insertion étaient d'horizons très divers (travailleurs sociaux, chefs d'entreprises, chômeurs...) et tous n'avaient pas les mêmes motivations. Dès le départ, malgré le caractère solidaire du projet, les luttes de pouvoir étaient vives, notamment à cause de la différence des cultures de chacun, et l'émergence et la structuration de l'IAE sont aussi liées à l'intervention d'individus avec leur subjectivité, leurs intérêts, leur histoire... Alors que certains voyaient l'IAE comme une alternative au système libéral créant de plus en plus de chômage, d'autres y voyaient une forme de pratique alternative dans l'intervention sociale auprès des personnes en situation de marginalité. D'autres ont souhaité que l'IAE soit un moyen de mettre en situation professionnelle des jeunes pour les former, d'autres encore y voyaient l'occasion de développer des services pour participer à une société plus solidaire (Brégeon, 2008).

Aujourd'hui, les logiques des différents acteurs restent hétérogènes. Mais le principe des SIAE "non insérantes" semble largement partagé. Pour un directeur d'ACI que j'ai interviewé, "*rester dans la boutique*" c'est comme "*retourner en arrière*" (entretien n°1). Les salariés en insertion qui entrent en SIAE ont vocation à quitter la structure : ils sont là pour reprendre

des habitudes de travail, développer leur autonomie, éventuellement se former sur un métier à l'extérieur de la structure, mais surtout, ils sont là pour ne pas rester. Ainsi, l'IAE a aujourd'hui fait clairement le choix de travailler sur l'employabilité des salariés en insertion (c'est à dire l'apprentissage des règles du travail) plutôt que sur leur professionnalisation (c'est à dire l'apprentissage d'un métier). Ce choix paraît plus évident dans les SIAE qui ont une activité peu porteuse en termes d'emploi, et certaines EI réfléchissent à professionnaliser leurs salariés en insertion dans le domaine professionnel qu'ils pratiquent pendant leur contrat aidé. J'ai ainsi rencontré un directeur d'EI qui arrive à proposer des CDI aux salariés en insertion arrivant en fin de parcours, au sein de sa propre structure. Mais, d'une part, ce directeur est conscient que ce fonctionnement est forcément limité par le nombre de postes nécessaires et donc dépendant de la croissance de la structure :

*« Si je veux continuer à maintenir ma mission sociale, il faut que je puisse accueillir au fur et à mesure de nouvelles salariées qui ont besoin de parcours. Or, quand je pérennise, je finis par boucher si j'ai plus de croissance. (...) A partir du moment, comme c'est le cas en ce moment, où la croissance stagne, je ne peux plus ouvrir de nouveaux parcours si les anciens ne partent pas. Donc du coup, on redevient une entreprise passerelle » (entretien n°11).*

D'autre part, ce directeur fait figure d'exception : je n'ai rencontré aucune autre SIAE, ni lors de mes recherches, ni lors de mon parcours professionnel dans l'IAE, qui propose de pérenniser ses propres salariés en insertion. L'écrasante majorité des structures d'insertion sont plutôt dans l'idée de travailler sur l'employabilité de leurs salariés afin qu'ils puissent travailler dans une autre entreprise, sans que celle-ci ait un lien avec la SIAE au niveau de l'activité professionnelle.

Pourtant, dans les premières années de l'histoire de l'IAE, ce choix n'était pas tranché. Le choix du nom "Entreprise d'Insertion", par exemple, en dit long : *« Avec le vocable d'entreprise intermédiaire, c'était l'entreprise qui était intermédiaire entre la production et les salariés, entre le social et l'économie. Avec le terme insertion, on oriente la focale vers l'individu au chômage du point de vue de la question de son employabilité. C'est en quelque sorte un changement de paradigme, le glissement progressif de l'idéal de l'économie solidaire vers un dispositif pour la prise en charge et l'encadrement des chômeurs. »* (Brégeon, 2008)

Cependant, ce glissement de l'économie solidaire vers le traitement du chômage est loin d'être accepté par les acteurs de l'IAE. Aujourd'hui, IAE et ESS sont très liées, voire imbriquées. Même si les différentes définitions de l'ESS<sup>11</sup> ne citent pas explicitement les SIAE, on considère implicitement qu'elles en font partie. Pour un responsable de structure interrogé, l'IAE a « *deux missions qui sont indissociables, que sont la production de richesses, non délocalisable, et la remise au travail de personnes en difficulté. Mais ce sont deux missions qui sont indissociables. On ne fait pas de l'IAE si on ne fait pas les deux* » (entretien n°3). Et on peut se demander effectivement si la notion d'employabilité n'est pas mise à mal par le contexte économique. Dans une société qui connaît le chômage de masse depuis trente ans, et une aggravation de la crise économique depuis 2008, il existe un risque de reporter la faute du chômage sur les chômeurs eux-mêmes. C'est de là que, selon certains chercheurs, viendrait le terme d'"inemployabilité" : « *Le chômage serait dorénavant imputé à "l'inemployabilité" des personnes et les dispositifs d'insertion ont pour mission d'améliorer l'attractivité professionnelle des sans-emploi* » (Levené, 2011). La notion d'employabilité est pourtant très relative : un individu "inemployable" aujourd'hui pourrait l'être dans un contexte économique plus favorable. Est-ce à dire que les SIAE, en créant de l'activité et de la richesse, contribuent à un contexte économique plus favorable ? En tout cas, elles peuvent contribuer à une meilleure prise en compte des personnes en difficulté par le secteur marchand, en prouvant qu'il est possible d'avoir une activité économique "normale" en employant des "inemployables".

Ainsi, si elle veut progresser dans l'accomplissement de sa mission d'insertion sociale et professionnelle des personnes fragilisées, l'IAE a donc aujourd'hui intérêt à miser autant sur le développement de l'activité économique qu'elle génère que sur ses techniques d'accompagnement. C'est d'ailleurs ce qui est envisagé dans le plan de modernisation de l'IAE qui instaure le projet d'insertion en quatre axes, insistant sur "*la contribution à l'activité économique et au développement territorial*" de la SIAE qui demande des financements publics. Cependant, le développement de l'ampleur économique de l'IAE pose la question de sa place dans le système économique : fait-elle partie de l'économie sociale, avec une

---

11 Le concept d'économie sociale et solidaire (ESS) désigne un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. Ces entreprises adoptent des modes de gestion démocratiques et participatifs. Elles encadrent strictement l'utilisation des bénéfices qu'elles réalisent : le profit individuel est proscrit et les résultats sont réinvestis. Leurs ressources financières sont généralement en partie publiques (source : <http://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire>)

préférence donnée à l'activité sur la rentabilité (E. Bidet, 2003) ? De l'économie solidaire, avec une affirmation de la prédominance du principe de réciprocité sur les principes du marché et de la redistribution (Laurent Fraisse et al., 2007) ? Est-elle un Tiers secteur (à mi-chemin entre le secteur public et le secteur privé) ? Ou est-elle un secteur économique comme un autre ?

Et même si on arrive à trancher la question de la nature du secteur économique que représente l'IAE, reste la question de son contenu. En effet, les activités développées dans les structures d'insertion sont nombreuses et variées : espaces verts, nettoyage urbain, bâtiment second-œuvre, maraîchage, logistique, restauration, animation pédagogique, nettoyage industriel, recyclage de déchets... toutes ces activités correspondant à des métiers qui n'ont rien à voir les uns avec les autres. On pourrait avancer l'idée que leur point commun est le peu de qualification qu'elles requièrent. Ce sont des activités choisies pour leur fonction de support d'insertion, c'est-à-dire qu'elles représentent des tâches relativement aisées à apprendre et à maîtriser, et ces activités permettent d'assurer des prestations en employant des personnes n'ayant souvent jamais travaillé dans le domaine concerné. Mais cela est loin d'être une généralité dans l'IAE. Certaines EI, voire certains ACI, ont des activités très spécialisées : un des ACI rencontrés propose ainsi une prestation de montage de scène dans les salles de spectacle, ce qui est loin d'être une activité peu qualifiée. Mais au-delà de l'hétérogénéité des activités des SIAE, il me semble qu'un élément rend difficile la définition du groupe professionnel qu'est l'IAE à partir de la nature technique de ces activités : le fait que ces activités sont elles-mêmes souvent déjà représentées par un groupe professionnel organisé. Ainsi, la plupart des prestations techniques que proposent les SIAE ont déjà connu un processus de professionnalisation : ce sont des métiers à part entière. Avec leurs grilles de compétence, leur langage, leurs syndicats, leur association professionnelle, leur convention collective... ces métiers font partie d'une branche professionnelle, régie par des structures représentatives : la FEP (Fédération des entreprises de propreté) pour le nettoyage, la FESP (Fédération des entreprises de service à domicile) pour l'aide à domicile, etc. Il semble donc difficile de trouver une cohérence au groupe professionnel qu'est l'IAE à partir du contenu de ses activités techniques. A moins que l'on considère ces activités comme différentes parce qu'elles sont pratiquées dans des SIAE. On pourrait alors imaginer une branche professionnelle des métiers du "bâtiment d'insertion" ou de "l'espace vert d'insertion", mais cela rentrerait en contradiction avec l'idée que les

SIAE évoluent sur le secteur marchand, en concurrence avec d'autres entreprises classiques. Cependant, il existe déjà un syndicat national des employeurs spécifiques de l'insertion (SYNESI), qui travaille à l'unification du secteur de l'IAE. Ainsi, depuis 2008, le SYNESI et les organisations syndicales représentatives dans la branche professionnelle des ACI travaillent à la création d'une convention collective nationale, et dans ce cadre, à l'élaboration d'une classification conventionnelle des emplois. Le 21 janvier 2009 une typologie des emplois typologie des emplois-repères exercés dans les ACI a été signée. Une année plus tard, le 21 janvier 2010, l'accord relatif aux classifications rémunérations dans les ateliers et chantiers d'insertion a été paraphé par les syndicats signataires. Cette convention collective a été finalisée en 2012 et doit être étendue en 2013 : désormais, tous les ACI sont obligés de l'adopter (sauf ceux qui font partie d'une structure plus grande ayant sa propre convention collective). Mais tous les responsables des ACI ne soutiennent pas cette convention collective. L'un d'entre eux m'a parlé de « *la convention collective Synési qui nous est joyeusement imposée de notre plein gré* » et m'a aussi dit : « *Là il y a une convention collective qui nous tombe sur la gueule* » (entretien n°1). J'ai pu constater qu'une des dispositions de cette convention passant le plus mal est l'adhésion obligatoire à un seul et même OPCA. Ainsi, certains ACI avaient instauré des relations partenariales très étroites avec leur OPCA, souvent déterminé par la nature technique de leur activité, et l'obligation du changement d'adhésion est vécu comme une contrainte négative pour leur organisation, voire pour leur mission d'insertion. Peut-être que ce choix de faire une convention collective des ACI sera finalement vécu comme bénéfique, mais pour l'instant la question de la représentation professionnelle des SIAE et de leurs intérêts reste entière. Doit-elle être assurée par des structures de type "branche professionnelle" ? Ou par des réseaux, comme l'URIAE, qui tenteraient davantage une synthèse des divergences du secteur ?

Toutes ces questions, ces tensions dans son développement, montrent que l'identité professionnelle de l'IAE n'est pas encore clairement définie. Les différents acteurs (SIAE, financeurs, législateur...) continuent à construire cette identité. A ce titre, le rôle des réseaux de l'IAE est important et, comme le rappelle Coorace dans son *Histoire de l'insertion par*

*l'activité économique*<sup>12</sup> : « *Tout est possible si... Les réseaux de l'IAE font un accompagnement intelligent et performant de leurs adhérents pour tirer vers le haut.* »

## **B - Le rôle de l'URIAE dans la construction d'un groupe professionnel**

### **1- La gestion des tensions entre les acteurs**

Le concept de "groupe professionnel" provient de la sociologie interactionniste, qui reprochait aux fonctionnalistes de ne pas assez prendre en compte la dimension politique dans la construction d'une profession. Ainsi, pour Hugues, « *il convient de passer d'une approche des professions comme structures (Parsons) à une approche des occupations comme acteurs collectifs* ». Une profession est une « *occupation qui a réussi à imposer deux propriétés clés : une licence individuelle (permission spéciale de poursuivre une activité) et un mandat légal, moral et intellectuel (la charge de dire ce qui est juste et utile)* » (Paradeise, 2003, p. 27).

Mais avant de pouvoir obtenir une licence et un mandat, le groupe professionnel doit d'abord se mettre d'accord sur ce qu'est précisément l'activité et, avant d'avoir la charge de dire ce qui est "juste et utile", il doit le définir. Ainsi, dans un groupe professionnel, les pratiques professionnelles des acteurs visent à mettre en avant leur vision des choses, pour l'imposer au groupe. Contrairement à une profession qui existe parce qu'un consensus a été trouvé et approuvé par ses membres, un groupe professionnel renferme des tensions entre les acteurs.

Dans l'IAE, les tensions sont nombreuses. L'une d'entre elles tient à ce que les acteurs considèrent comme la mission principale d'une SIAE. Il existe un consensus dans le langage, qui met en avant la mission d'insertion des salariés, s'appuyant sur une activité économique fournissant le support d'insertion.

*« L'IAE dans le sens global, c'est accompagner des gens dans leur parcours par le truchement d'un contrat de travail » (entretien n°2)*

*« [L'IAE c'est] deux missions qui sont indissociables, que sont la production de richesses, (...) et la remise au travail de personnes en difficulté. Mais ce sont deux missions qui sont indissociables. On ne fait pas de l'IAE si on ne fait pas les deux. » (entretien n°3)*

---

<sup>12</sup> Document disponible sur le site de Coorace [www.coorace.org](http://www.coorace.org)

Mais dans les faits, l'importance accordée aux différentes composantes de l'activité professionnelle d'une SIAE est rarement la même. Ainsi, quand on pose aux acteurs la question « *Selon vous, dans quel domaine les SIAE ont le plus besoin de se professionnaliser ?* » (question volontairement ouverte), ou bien « *Selon vous, quelles sont les missions d'une structure d'insertion ?* », les réponses diffèrent.

Pour la majorité des personnes interrogées, le plus important est de maîtriser le fonctionnement de "droit commun" de l'entreprise (règles légales et principes de gestion). Ainsi, sont cités l'importance de « *connaître et maîtriser les responsabilités (cadre légal, gestion, RH)* », « *savoir faire face aux responsabilités d'employeur (notamment assurer l'équilibre financier de la structure pour pouvoir payer les gens)* », « *maîtriser les bases du droit commun et connaître les spécificités de l'IAE qui modifient le fonctionnement de l'entreprise classique* », « *être rigoureux administrativement* », « *maîtriser le management* », « *faire respecter le cadre* »...

Pour d'autres, il est primordial de posséder les compétences relationnelles nécessaires à la mission d'accompagnement. Les acteurs parlent alors de l'importance d' « *être attentif aux personnes accompagnées* », « *être "juste", faire preuve d'équité entre les salariés en insertion* », « *être capable de mettre les salariés en insertion en confiance* », « *savoir s'adapter à tout type de public* », « *avoir des capacités d'écoute et de communication* », « *connaître l'être humain dans toutes ses dimensions* », « *écouter les gens, savoir déceler le "potentiel caché" des gens* ».

Certains mettent en avant la nécessité de maîtriser les "spécificités" de la gestion de l'IAE. Ils parlent alors de « *gérer les dossiers de subventions* », « *maîtriser les termes techniques de l'IAE* », « *connaître l'IAE et le fonctionnement associatif : financeurs, types de contrat, partenaires...* », « *maîtriser le vocabulaire / les termes techniques de l'IAE* », « *savoir s'adapter aux nouvelles directives* » comme autant de compétences indispensables à la bonne marche d'une SIAE.

D'autres acteurs, moins nombreux, insistent sur l'importance de maîtriser les compétences techniques liées à l'activité économique de la structure. Ainsi, « *maîtriser avant tout le côté technique manuel* », « *avoir les connaissances techniques nécessaires pour faire tourner l'activité* », « *maîtriser son domaine d'activité : compétence technique du métier, réactivité...* » sont cités comme des préalables dépassant tous les autres.

Enfin, certaines SIAE considèrent que le plus important pour être "professionnalisées" est de savoir évaluer et valoriser son activité d'insertion, c'est-à-dire « *savoir rendre compte de notre travail aux financeurs* », « *savoir proposer aux financeurs une évaluation qualitative du travail de la structure plutôt que de se voir imposer des évaluations quantitatives* », « *maîtriser l'outil informatique (pour les comptes-rendus)* »...

Bien sûr, aucune de ces réponses n'est formulée comme étant la seule possible, mais il est justement remarquable que les réponses spontanées soient aussi variées. Lorsqu'on dépasse la définition "officielle" de l'IAE (utilisation du support travail pour insérer des personnes) et qu'on entre dans une description plus précise des caractéristiques du secteur, les priorités diffèrent.

Ainsi, ce qui m'a frappé dans les différents entretiens que j'ai réalisés auprès de salariés permanents des SIAE, c'est que même s'il n'y a bien sûr jamais de priorité claire accordée à la mission d'insertion ou à l'activité économique de la structure, chaque interlocuteur penche plus d'un côté que de l'autre, en accordant plus ou moins de place à l'une ou l'autre, dans son vocabulaire, dans sa description du fonctionnement de la structure...

Pour le premier ACI que j'ai rencontré, le "penchant" est clair, puisque la structure n'a aucune activité commerciale. En effet, l'ACI a été créé pour s'occuper du tri et de l'acheminement des denrées récoltées dans les différents centres de distribution de l'association. Il assure également la préparation de repas distribués aux sans-abri tous les jours à Lille. La totalité des achats est réalisée grâce aux dons en argent des particuliers, et rien n'est vendu (ni produit, ni service).

Pour certaines structures, comme pour les trois ACI suivants que j'ai visités, la question des débouchés commerciaux semble secondaire. Ainsi, le premier d'entre eux, spécialisé dans la collecte et le recyclage de déchets, semble avoir une activité stable à long terme : « *Il n'y a pas de démarchage, c'est plus du bouche-à-oreille* » (entretien n°6). Pour le deuxième, l'essentiel de l'activité économique est réalisé sous forme de prestations pour la Ville (sécurité à la sortie des écoles, aide à l'intérieur de l'école...) avec laquelle l'ACI a une convention depuis de nombreuses années. Pour le troisième, l'ACI a pour client principal la Communauté urbaine du territoire (pour qui la structure assure l'accueil, la surveillance et l'entretien de la Citadelle), avec laquelle il existe une convention également. Dans ces trois

ACI, le risque de perdre un client et de voir le volume d'activité baisser existe bien, mais les entretiens ont très peu tourné autour de cette question. Les propos étaient en revanche plus centrés sur l'accompagnement des salariés en insertion, et pour deux d'entre eux sur la difficulté à faire le lien avec le monde de l'entreprise (notamment en terme de recherches de lieux d'immersion pour les salariés accompagnés). Ces trois structures avaient également la particularité de travailler en réseau avec les autres SIAE de leur territoire, sous forme de temps formalisés d'échanges de pratiques et de discussions autour de thèmes donnés, ce qui montre qu'elles ne sont pas dans une idée de concurrence vis-à-vis des autres SIAE. Au cours des entretiens réalisés, l'aspect économique et entrepreneurial du travail de ces structures a donc pris peu de place, au profit des problématiques d'accompagnement, de formation et d'insertion sur le marché de l'emploi des salariés en insertion.

Les EI vont plus naturellement citer l'importance de l'activité économique. Les directeurs interrogés se détachent des autres types de SIAE (ACI, AI...) qu'ils voient comme des structures « *en recherche d'idées pour mettre des gens au boulot, [alors que les EI ont] du boulot à donner* » (entretien n°4). L'un d'entre eux m'a dit : « *Une entreprise d'insertion doit être professionnelle dans le domaine qu'elle a choisi. C'est-à-dire que nous, on ne va pas faire de carrelage par exemple* » (entretien n°4) montrant ainsi qu'il était pour lui évident que le "domaine" en question était forcément technique.

Toujours par comparaison aux ACI, l'EI travaille sur un autre niveau d'employabilité. Ainsi, pour un directeur d'EI interrogé, « *quelqu'un qui sort d'un ACI qui rentre dans une entreprise classique, il ne saura pas y rester. Quelqu'un qui sort d'une EI doit pouvoir y rester* » (entretien n°2). Ce même directeur défend l'idée du parcours entre les différents types de SIAE. Un salarié en insertion intègre d'abord un ACI, dans lequel il va devoir se réadapter aux bases du travail (respect des horaires, du règlement, de la sécurité...), puis il peut travailler ensuite en ETTI ou en EI avant de réintégrer complètement le marché de l'emploi classique. L'EI ou l'ETTI étant l'étape ultime avant le monde économique "réel", il ne s'agit plus d'y adapter l'activité à l'individu si jamais celui-ci se sent dépassé (comme cela peut être le cas dans les ACI), mais bien d'adapter la personne à l'activité. Dans ce cas, l'activité ne peut pas être remise en cause, elle doit être stable et durable, et donc l'aspect économique et commercial prend une place prépondérante.

Cependant, mes entretiens m'ont permis de recueillir des opinions qui vont plus loin que cette simple différence de nature entre SIAE. Ainsi, un directeur d'EI interrogé défend l'idée que la mission d'insertion d'une EI n'est pas forcément à l'origine du projet de création.

« [Ce qui m'a poussé à ouvrir une EI plutôt qu'une entreprise classique] *c'est la volonté d'avoir un projet social dans mon entreprise (...). Si tu dis "j'ai envie de créer une entreprise" après tu dis j'ai envie ou pas de lui créer un projet social. Si tu dis "bah oui j'ai envie de lui donner un projet social" bah tu te mets sous forme d'EI* » (entretien n°2)

Même s'il se dit « *un peu extrémiste là-dessus* » et qu'il nuance son propos en ajoutant que son EI est née de la volonté des dirigeants d'une entreprise classique qui ont « *souhaité mener un projet social* », et non pas d'une demande publique, ce point de vue est intéressant : il montre qu'il existe une tension entre les acteurs quant à la place que doit avoir l'IAE dans le paysage économique. Pour un autre dirigeant, une SIAE est une entreprise comme toutes les autres, et qui ne se distingue que par le fait qu'elle prend en compte les publics en difficulté.

« *Pour moi, l'IAE fait partie de l'ESS, et l'ESS c'est une autre manière de faire l'économie. C'est pas une économie à part. Donc je ne veux pas entendre parler de Tiers secteur. Les notions de dire « on veut faire reconnaître d'un point de vue économique, etc. » : non ! Je gère une ETTI : c'est important qu'on soit mêlés avec les ETT [entreprises de travail temporaire] classiques. Et qu'on soit en contact avec l'ETT classique, parce qu'il faut faire évoluer l'ETT classique. Demain on n'existe plus, ce n'est pas grave. Si tout le monde prend en compte les publics en difficulté. On en est loin, mais... !* » (entretien n°3)

« *pour moi [le Tiers secteur] ça n'a pas de sens. Ce qui est important c'est de faire évoluer les pratiques des deux autres. Public et privé.*» (entretien n°3)

L'idée d'un Tiers secteur, à mi-chemin entre l'action publique et l'entrepreneuriat privé, pose la question de la place ambivalente que les pouvoirs publics laissent prendre à l'IAE sur le marché privé. Ainsi, certains acteurs dénoncent cette ambiguïté, notamment à cause de la

mise en place de taux maximaux d'autofinancement. La limite des 30 % d'autofinancement fixée aux ACI<sup>13</sup> les oblige à ne pas trop entrer en concurrence avec les entreprises classiques.

« (...) on touche au pognon, et c'est un pêché. C'est pour ça qu'on nous a imposé les 30 %, c'est pour ça que dès qu'on essaye d'avoir un peu de productivité, bah ça y est "revoilà l'économie productiviste !", etc. (...). Si on ne doit plus aller vers ça, qu'on nous le mette sur la table, et qu'on crée un Tiers secteur. » (entretien n°1)

Il n'existe pas de définition officielle du Tiers-secteur, mais les descriptions qui en sont faites le rapprochent souvent de l'économie sociale. Ainsi, le *Petit Larousse* parle de l'« ensemble des activités économiques qui, à l'intersection du secteur privé et du secteur public, se développent selon la logique propre de l'économie sociale (régime associatif, coopératif et mutualiste) ». Mais l'on comprend bien que les acteurs de l'IAE qui refusent ce terme refusent en réalité la représentation d'un "faux" secteur privé soutenu par le secteur public (le "privé" étant synonyme d'efficacité, de rentabilité et d'innovation alors que le second se rapporte plutôt à la lourdeur administrative et l'absence de profit), et l'idée que les SIAE ne fonctionnent que parce qu'elles touchent des aides de l'Etat et des collectivités locales. L'idée du Tiers-secteur implique celle d'une stabilité dans l'attribution des financements publics (ce qui n'est pas le cas dans la réalité) et suggère donc que les SIAE seraient incapables d'avoir une activité économique sans ces financements. Mais surtout, cela sous-entend l'idée que la prise en compte des publics en difficulté n'est possible pour une entreprise que si elle est largement subventionnée. Et même que cette prise en compte ne peut avoir lieu que si on la demande et si on incite les entreprises à le faire. Or, c'est tout le contraire que défend l'IAE, puisqu'elle tend à démontrer que toute personne est employable du moment que l'entreprise accepte d'accompagner et de former les personnes recrutées, plutôt que de considérer que l'urgence de l'activité exige une opérationnalité et une efficacité immédiate des salariés. Ce ne sont pas les hommes et femmes qui doivent s'adapter à l'entreprise, mais l'inverse. Et pour prouver cela, l'IAE doit montrer qu'elle est

---

<sup>13</sup> Article D5132-34 du Code du Travail : «*La commercialisation des biens et des services produits dans le cadre des ateliers et des chantiers d'insertion est possible lorsqu'elle contribue à la réalisation et au développement des activités d'insertion sociale et professionnelle des personnes mentionnées à l'article L. 5132-1.*

*Toutefois, les recettes tirées de cette commercialisation ne peuvent couvrir qu'une part inférieure à 30 % des charges liées à ces activités.*

*Cette part peut être augmentée sur décision du préfet, dans la limite de 50 %, après avis favorable du conseil départemental de l'insertion par l'activité économique, si les activités développées ne sont pas déjà assurées et satisfaites par les entreprises locales.»*

capable de "faire tourner la boutique", qu'elle est un secteur économique comme un autre. Ainsi, un directeur interrogé dit même : « *Moi, mon rêve, ça serait de faire de l'insertion sans subventions publiques* » (entretien n°3), pour mélanger les publics, et notamment pouvoir intégrer des salariés dans les SIAE pour lesquels l'agrément IAE a été refusé. Ce mélange des salariés, quel que soit leur niveau de qualification et "d'employabilité" doit permettre une émulation et tirer tout le personnel vers le haut.

On voit donc que, parmi les tensions présentes entre les membres du groupe professionnel que constitue l'IAE, celle de la place donnée à l'activité économique des SIAE est importante. L'idée que certains acteurs seraient plus tournés vers le fonctionnement entrepreneurial au détriment de l'accompagnement des personnes est trop simpliste. De même, l'idée que certains seraient plus concentrés sur le suivi socioprofessionnel des salariés au détriment d'un fonctionnement économique réaliste est réductrice. Dans les faits, l'un ne va pas sans l'autre. Mais là où les représentations divergent, c'est sur l'importance et la façon de se "rapprocher" du secteur de l'économie réelle. Alors que certaines structures se demandent comment *entrer en contact* avec le monde de l'entreprise, d'autres veulent *lui ressembler* pour prouver qu'il n'y a pas de différence entre l'IAE et le monde de l'entreprise. Alors que certains voient l'IAE comme un sas vers le secteur économique classique, d'autres pensent que ces deux secteurs doivent évoluer l'un vers l'autre jusqu'à "fusionner" et donner naissance à un monde de l'entreprise qui prend en considération les personnes en difficulté d'insertion. Pour les premiers, la priorité est l'accompagnement des salariés en insertion vers le secteur classique. Pour les seconds, la priorité est que les SIAE soient reconnues comme de véritables entreprises.

On peut bien sûr rapprocher ces sensibilités de la nature des SIAE, les ACI étant plus centrés sur l'accompagnement, et les EI sur l'activité économique. Mais est-ce la nature de la SIAE qui détermine la sensibilité de ces dirigeants ou l'inverse ? N'y aurait-il pas une différence de vision *a priori* entre salariés permanents d'ACI et salariés d'EI ? La cohérence du secteur est défendue par l'idée du parcours que doit théoriquement suivre le salarié en insertion, c'est à dire entrer en ACI ou en AI, puis intégrer une EI ou une ETTI, et enfin retrouver le marché de l'emploi classique. Mais dans les faits, les passerelles entre ACI ou AI d'un côté, et EI ou ETTI de l'autre sont assez rares, ou ne sont en tout cas pas formalisées par le cadre légal (il faut

ainsi redemander un nouvel agrément IAE si on veut intégrer une EI après vingt-quatre mois passés en ACI) et on peut se demander si la différence de nature entre les SIAE n'est pas avant tout l'expression d'une tension au sein du groupe professionnel<sup>14</sup>.

Quel peut être le rôle des réseaux de l'IAE, et plus spécialement de l'URIAE, dans la gestion de ces tensions ? Bourdoncle (2000), cité par Wittorski (2005), propose de définir la professionnalisation selon cinq objets :

- La professionnalisation de l'activité : quand de gratuite, faite par des amateurs bénévoles, elle devient rémunérée et exercée à titre principal.
- La professionnalisation du groupe exerçant l'activité : création d'une association professionnelle, apparition d'un conflit entre les anciens et les jeunes qui veulent faire progresser la profession, compétition avec les groupes professionnels qui exercent des activités voisines, activisme politique pour obtenir un monopole légal et par la diffusion de règles ou la création d'un code de déontologie.
- La professionnalisation des savoirs : création, organisation et transmission des savoirs professionnels abstraits pour les appliquer à des problèmes concrets, suffisamment sophistiqués pour ne pas être accessibles à l'homme ordinaire.
- La professionnalisation des personnes exerçant l'activité : double processus d'acquisition de savoirs professionnels et de construction d'une identité par rapport à un rôle professionnel. Merton parle de "socialisation professionnelle" (valeurs, attitudes, intérêts, capacités, savoirs, culture d'un groupe).
- La professionnalisation de la formation : construction de la formation de manière à ce qu'elle rende apte à exercer une activité économique déterminée.

Si on exclut la formation, tous ces objets contribuent à définir le groupe professionnel. Qu'elle concerne les savoirs, avec pour but de les rendre inaccessibles à « *l'homme ordinaire* », qu'elle concerne les personnes, avec pour but de leur construire une « *identité par rapport à un rôle professionnel* », la professionnalisation a pour objectif de fonder et pérenniser un groupe professionnel. Le rôle de l'URIAE se situe plutôt à la hauteur du "groupe exerçant l'activité" et de « *l'activisme politique* » qui y est décrit. Pourtant, il faut

---

<sup>14</sup> Le rapport 2013 de l'IGAS sur le financement de l'IAE a envisagé la fusion des différentes catégories de SIAE mais a abandonné cette idée, estimant « *qu'une telle réforme entraînerait un bouleversement complet du dispositif qui n'est pas opportun.* » (rapport IGAS 2013, p. 6)

être clair sur ce rôle : l'URIAE est une "union", un réseau, elle n'est pas une association professionnelle monopolistique. D'autres réseaux existent (Coorace, Chantier-Ecole...) et toutes les SIAE que l'URIAE représente ne sont pas identiques, et ne défendent pas la même ligne politique. L'URIAE n'a pas à faire de choix entre les tensions du groupe professionnel. La professionnalisation de l'IAE passe par l'activité de l'URIAE, mais cette activité ne peut pas consister en la « *diffusion de règles* » au sein du groupe professionnel. Par exemple, malgré le fait que cela contribuerait à la professionnalisation du secteur, l'URIAE ne peut pas définir des référentiels de compétences pour les différents métiers de l'IAE.

Les leviers sur lesquels peut agir l'URIAE sont tout autres. Elle doit "gérer les tensions", plutôt que de faire un choix entre elles. Elle doit soutenir ce qui réunit l'IAE. Pour exemple, entre les deux "tendances" au sein des SIAE (priorité à l'accompagnement des salariés en insertion vers le secteur classique, ou priorité à la reconnaissance des SIAE comme de véritables entreprises), il existe une considération commune : l'image de l'IAE. Pour ceux qui mettent l'accent sur l'accompagnement, permettre aux salariés suivis de s'insérer sur le marché de l'emploi traditionnel nécessite que l'expérience professionnelle obtenue en SIAE soit reconnue, c'est à dire que les employeurs ne déconsidèrent pas le secteur de l'insertion. Pour ceux qui souhaitent que l'IAE fasse partie intégrante de l'économie classique (au même titre que l'ESS), l'image de l'IAE est importante également, notamment vis-à-vis des financeurs qui régissent le niveau d'autonomie du secteur (limite de l'autofinancement, agrément des personnes pouvant intégrer une SIAE...). Le travail sur cette image de l'IAE est une bonne façon de gérer les tensions au sein de groupes professionnels, pour que l'IAE puisse apparaître comme cohérente et crédible. Et l'URIAE a un rôle important à jouer dans la construction de cette image.

## **2- La construction d'une représentation officielle**

Pour Richard Wittorski (2008), la professionnalisation (au sens de "constitution d'un groupe social") relève « *d'une logique d'auto-assignation par les groupes professionnels eux-mêmes, inscrivant ainsi les professions dans une stratégie de communication externe de nature politique* ». Ainsi, la construction d'un groupe professionnel nécessite qu'il soit visible, identifiable, et reconnu par le politique. Cette reconnaissance passe notamment par une

représentation du groupe auprès des instances politiques officielles. Mais encore faut-il que ce groupe ait un représentant.

Parmi les missions attribuées à l'URIAE dans son objet social figure celle de représentation. Ainsi, l'URIAE a pour objet de « *représenter les intérêts des structures adhérentes aux présents statuts auprès de tout organisme ou institution concernés directement ou indirectement par l'objet ou les activités des structures adhérentes* » (Annexe 1, p. 1). Dans la plaquette de présentation de l'URIAE, il est précisé la nature de ces organismes : les CDIAE, les CTI, les CTA...

Le comité départemental de l'insertion par l'activité économique (CDIAE) est une instance politique. Ainsi, outre le préfet de département, le CDIAE comprend le directeur départemental du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DIRECCTE) ; le directeur départemental des affaires sanitaires et sociales (DDCS) ; le trésorier payeur général ; des élus, représentants des collectivités territoriales et de leurs groupements ; un représentant de Pôle Emploi ; des représentants du secteur de l'IAE ; des représentants des organisations professionnelles et interprofessionnelles d'employeurs ; des représentants des organisations syndicales. Le CDIAE a notamment en charge la rédaction d'un plan départemental de l'insertion par l'activité économique (PDIAE).

La commission territoriale d'insertion (CTI), ou commission locale d'insertion, est une instance moins politique. Composée d'acteurs institutionnels, collectivités territoriales, personnes de droit privé ou public œuvrant dans le domaine de l'insertion, elle a pour mission de recenser l'offre disponible d'insertion et d'évaluer les possibilités d'évolution et de diversification, d'adresser des propositions au président du conseil général en vue de l'élaboration du programme départemental d'insertion...

Le comité technique d'animation (CTA), instance pilotée par Pôle Emploi, est une instance plus technique : composée de techniciens du conseil général, de Pôle Emploi et de représentants de SIAE, elle établit le diagnostic local (définition du profil des publics pouvant accéder à une structure de l'IAE) en fonction des orientations arrêtées par le service public de l'emploi. Elle assure le suivi, l'accompagnement, l'analyse des difficultés des salariés en insertion inscrits ou non à Pôle Emploi, en lien avec les acteurs responsables de l'orientation et de l'accompagnement. Les CTA ne sont pas présents dans toutes les agences Pôle Emploi.

Comme on le voit, les lieux où l'URIAE représente les SIAE (avec d'autres réseaux) sont plus ou moins politiques. Il s'avère qu'au sein de l'instance la plus politique, le CDIAE, seuls les réseaux sont représentés, et pas les salariés permanents de SIAE eux-mêmes. Ainsi, à un certain niveau de décision, il est nécessaire de pouvoir présenter un seul interlocuteur représentant tout un secteur. C'est ce que tente de faire l'URIAE au sein des CDIAE.

Jouer ce rôle de représentation des SIAE adhérentes à son réseau, et donc par extension de l'IAE, nécessite un important travail de réflexion et d'arbitrage.

Car il ne s'agit pas seulement de porter la voix de toutes les SIAE adhérentes à l'URIAE. Il faut également prendre en compte le fait que l'URIAE n'est pas le seul réseau de l'IAE dans la région Nord - Pas-de-Calais et que, malgré les divergences que peuvent avoir ces réseaux entre eux, la voix portée politiquement doit être cohérente.

C'est dans cette idée que l'URIAE travaille dans une optique de collaboration avec les autres réseaux. Ainsi, son conseil d'administration est composé de six collèges dont l'un représente les "réseaux ayant des adhérents à l'URIAE et ayant signé une convention spécifique avec l'URIAE" (Annexe 1, art. 4, p. 2). De plus, symboliquement, une réduction de 100 € sur leur cotisation annuelle est proposée aux SIAE adhérentes aux réseaux signataires d'une charte partenariale avec l'URIAE, à savoir COORACE, la FNARS, Chantier Ecole, le CLNRQ, le CNEI et l'UNAI.

Cette collaboration est d'ailleurs un objectif affiché. Ainsi, dans le rapport d'activité 2012, l'objectif décrit pour la mission de représentation de l'URIAE en 2013 est de « *tisser de nouvelles alliances, d'expérimenter de nouvelles collaborations, de partager les sources d'information, les analyses, les outils et surtout d'accepter de consentir une parcelle de nos pouvoirs réels ou supposés avec les autres réseaux de l'IAE et de l'ESS dans notre région.* » (rapport d'activité 2012, p.36)

Pour décrire ce rôle de représentation, l'URIAE évoque le principe de subsidiarité. « *Au même titre que les SIAE, la nécessité de subsidiarité politique dans l'IAE et dans l'ESS et la mutualisation de nos pratiques et de nos moyens constituent désormais notre horizon.* » (rapport d'activité 2012, p.36) Le principe de subsidiarité cherche le niveau pertinent d'action publique, c'est-à-dire à éviter de faire à un niveau plus élevé ce qui peut l'être avec plus d'efficacité à une échelle plus faible. En clair, l'URIAE accepte de ne pas être le seul représentant de l'IAE au niveau régional (même s'il est celui qui compte le plus d'adhérents), et de s'effacer lors que certaines initiatives sont déjà prises par d'autres réseaux, afin de ne

pas tomber dans la répétition ou l'incohérence. Pour exemple, le catalogue de formation de l'URIAE ne reprend pas certaines formations qui sont déjà proposées par Coorace au niveau national : l'URIAE se fait plutôt le relais de ces formations auprès des SIAE adhérentes, et si suffisamment de structures sont intéressées pour monter un groupe, alors c'est Coorace qui organise et anime la formation, avec l'aide logistique de la chargée de mission formation de l'URIAE.

L'URIAE tente donc de porter une parole officielle. De par cette démarche, elle joue un rôle dans la régulation des tensions du groupe professionnel. Pour construire cette parole, l'URIAE dispose de plusieurs outils, notamment la tenue de commissions par type de SIAE. Ces commissions regroupent différents salariés d'ACI, d'AI, d'EI ou d'ETTI entre eux qui discutent de problématiques propres à leurs structures. La commission ACI a ainsi été beaucoup sollicitée en 2012 pour la mise en place de la convention collective des ACI, dite Synési.

Pour travailler sur l'image de l'IAE, l'URIAE mène et met à disposition des études sur le secteur. En 2012, elle a mené une étude sur *"la plus-value économique, sociale et territoriale des SIAE"*, qui a été présentée à son assemblée générale le 7 mars 2013. Cette étude a notamment donné lieu à un article dans l'hebdomadaire *La Croix du Nord*, n°2304 daté du 15 au 21 mars 2013, et intitulé « *Les structures d'insertion, ce n'est pas de l'occupational* ». Cette étude et cet article sont un bon exemple du travail que fait l'URIAE pour améliorer et crédibiliser l'image de l'IAE. Ce travail de "représentation" est bien une façon pour l'URIAE de gérer les tensions du groupe professionnel.



La construction de l'IAE en tant que groupe professionnel est liée à une histoire chaotique, remontant aux années 80. Au gré des lois et des circulaires, l'IAE se construit un cadre légal, mais la construction de son identité est loin d'être terminée. Fondée sur plusieurs paradoxes (notamment le fait que les structures d'insertion sont "non-insérantes"), l'IAE est traversée par des tensions entre les acteurs, qui ont des valeurs communes fortes mais une vision divergente des finalités de leur secteur professionnel. L'URIAE, de par son rôle de représentation politique, contribue à gérer ces tensions entre les acteurs, et donc participe à

la professionnalisation de l'IAE. Mais qu'en est-il de la « *professionnalisation-flexibilité du travail* » dont parle Wittorski (2008) ? Les acteurs de l'IAE se reconnaissent-ils entre eux grâce à leur conception du "travail bien fait" au sein du groupe professionnel ?

## **II) L'IAE est-elle performante ? (professionnalisation / efficacité du travail)**

Les SIAE sont réticentes à l'idée de professionnalisation, car cette injonction vient généralement de l'extérieur, c'est-à-dire des financeurs ou des acteurs qui se considèrent comme faisant partie de "l'économie classique". La professionnalisation a alors à voir avec la montée en compétences, et sous-entend que les SIAE en ont besoin pour améliorer leur performance. Mais qu'entend-on vraiment par "performance" dans l'IAE ? Quelles sont les attentes de ceux qui veulent professionnaliser l'IAE ?

### **A - Les attentes vis-à-vis de l'IAE aujourd'hui :**

#### **1 - La triple contrainte**

La situation de l'IAE aujourd'hui est complexe. Le secteur est confronté à un certain nombre de tensions entre les différents acteurs qui le composent mais aussi entre les acteurs qui lui donnent un cadre légal (le législateur) et un cadre économique (les financeurs). Nous avons vu dans le premier chapitre que l'histoire de l'IAE renfermait des intentions initiales différentes, des mouvements contradictoires et des résistances arbitrées par le législateur.

Le résultat est que les SIAE sont aujourd'hui soumises à une triple contrainte : la baisse des financements publics, la limitation de leur autonomie vis-à-vis du pouvoir institutionnel, et le renforcement du contrôle de leurs résultats par les financeurs.

La baisse des financements publics dans l'IAE est sensible depuis le début des années 2000.

Le financement de l'IAE est assuré principalement par trois opérateurs institutionnels : l'Etat (par l'intermédiaire de la DIRECCTE), l'Europe (par l'intermédiaire du Fonds Social Européen) et les collectivités locales (en particulier les conseils généraux et les communes). L'État finance la moitié du secteur, les conseils généraux en financent un quart. Le dernier quart est financé par d'autres opérateurs (Fonds Social Européen, Plans Locaux Insertion par l'Economie (PLIE), communes et regroupements, conseils régionaux...).

Les ETTI et les EI sont très majoritairement financées par des crédits d'État. Les AI et les ACI bénéficient d'une plus grande diversité dans leurs sources de financement. Les conseils généraux interviennent pour 35 % des subventions dans les AI et pour 28 % dans les ACI.

Le coût annuel moyen en financement public s'élève à 9 700 € par bénéficiaire, même s'il y a de grandes disparités selon le type de structure.

Outre l'allègement des cotisations patronales sur les bas et moyens salaires, les entreprises d'insertion (EI) bénéficient d'une aide financière pour chaque salarié en insertion. Cette aide au poste permet de financer l'encadrement et l'accompagnement social des personnes embauchées, mais aussi de compenser leur moindre productivité. Elle est accordée par la DIRECCTE, et s'applique aux personnes en insertion embauchées sous forme d'un CDD d'insertion (CDDI). Cette aide au poste s'élève à 9 681 € par an et par équivalent temps plein. Elle n'a connu aucune réévaluation depuis 2001. Or, étant donné que les EI sont, comme toutes les entreprises, soumises à l'obligation d'accorder à leurs salariés une rémunération au moins égale au SMIC, l'absence d'indexation de l'aide au poste sur le montant du SMIC entraîne, de fait, une baisse proportionnelle de l'aide.

Dans les ACI, l'aide publique accordée par le Fonds Social Européen (FSE) baisse depuis 2010, de 5 à 8% par an<sup>15</sup>. Le taux de financement des CUI-CAE n'a jamais baissé (105% du montant brut du SMIC) mais il est remis en cause dans chaque circulaire relative à la programmation des contrats aidés (dans la circulaire DGEFP du 20/12/2010, le taux de prise en charge moyenne des contrats aidés est passé de 80 à 70%). L'aide à l'accompagnement dans les ACI est plafonné à 15 000 € par action (c'est à dire par chantier), et à trois actions par structure, ce qui ne prend pas en compte la taille de certains ACI qui comptent plus de trois chantiers et qui, proportionnellement, se retrouvent défavorisés.

Cette instabilité des financements est confirmée par les responsables de SIAE. Ainsi, lorsqu'il évoque les financements de la DIRECCTE, un directeur d'ACI parle d' *« un peu d'argent de poche pour l'accompagnement social, qui est très aléatoire, ça oscille entre zéro et quinze mille et tu ne sais jamais pourquoi, c'est la roue de fortune »* (entretien n°1). Une autre, directrice d'ACI, m'a confié *« faire beaucoup avec peu de moyens »* (entretien n°7). Un directeur de Régie de Quartier m'en a parlé longuement.

*« Il y a des baisses de financements qui font aussi qu'il faut, à un moment donné, se rattraper sur autre chose (...). On est quand même tous soumis à des contraintes, à des difficultés financières (...). Je crois qu'on a tous le même problème en termes de financement et d'agrément »* (entretien n°10).

Mais au-delà de ces baisses de subventions, c'est plutôt l'attitude générale des financeurs publics vis-à-vis de l'IAE, et plus particulièrement de l'Etat (le principal financeur), qui

---

15

Question écrite n° 01687 publiée dans le JO Sénat du 30/08/2012 - page 1896

laissent penser que ceux-ci souhaitent se désinvestir de ce secteur. Ainsi, le rapport de l'IGAS/IGF relatif au financement de l'IAE, sorti le 11 avril 2013, est plutôt négatif. Il relève que le mode de financement de l'IAE est complexe et se traduit par un empilement des interventions, et que la gouvernance de l'IAE ne permet pas une coordination suffisante des financeurs. La mission IGAS/IGF, même si elle a démontré la relative bonne santé financière des EI et ETTI, n'a ainsi pas pu parvenir à une analyse financière robuste des AI et ACI. Enfin, elle avance que l'efficacité du dispositif de l'IAE en termes d'insertion professionnelle est limitée (taux de retour à l'emploi faible, particulièrement pour les ACI et les EI, avec des retours à l'emploi durable représentant à peine plus de 11% des sorties), ce qui revient à dire, si on rapproche les deux constats, que l'IAE n'est pas un "bon investissement" pour les financeurs publics. Les conclusions du rapport laissent entrevoir la volonté de l'Etat de réduire sa contribution au financement de l'IAE en préconisant de favoriser l'accès à d'autres financements que les subventions publiques : les clauses sociales, le mécénat d'entreprise, la finance solidaire.... (propositions 2-6-1 et 2-6-2).

Un des directeurs que j'ai interrogés expliquait ce désinvestissement de l'Etat (plus particulièrement sur la problématique de la formation des salariés en insertion) en disant :

*« Faut pas oublier non plus que l'IAE, vu des pouvoirs publics, c'est rien du tout. C'est peanuts dans la politique de l'emploi. On est rien du tout ! Je ne sais plus le nombre d'emplois, c'est.... J'ai peur de dire des bêtises, mais je ne sais pas si c'est pas 170 000 qui représentent 70 000 ETP <sup>16</sup>. En France. C'est pas grand chose par rapport à quelques millions de chômeurs. » (entretien n°11)*

La deuxième contrainte que les SIAE subissent actuellement est la limitation de leur autonomie vis-à-vis des financeurs. Ainsi, le pouvoir institutionnel a de plus en plus d'emprise sur le fonctionnement du secteur, et cette emprise passe par le resserrement du cadre législatif sur les SIAE.

Comme nous l'avons vu, l'histoire de l'IAE est marquée par une série de cadrages législatifs cherchant à définir l'IAE de façon formelle, selon des critères normatifs. Ainsi, la loi de 1998 relative à la lutte contre l'exclusion, a placé l'IAE sous l'égide de l'ANPE et du Ministère de

---

<sup>16</sup> Composé de 3 800 structures en 2011, le secteur de l'IAE emploie environ 120 000 personnes pour 60 000 ETP. Entre 1 et 1,3 milliard d'euros (hors exonérations sociales) de financements publics sont alloués au secteur en 2011 (rapport IGAS 2013, p. 15)

l'Emploi, confirmant ainsi la fonction de dispositif de lutte contre le chômage qu'a voulu lui assigner l'Etat<sup>17</sup>. En 1999, le Décret n°99-106 impose l'agrément par l'ANPE des personnes souhaitant intégrer une SIAE (procédure d'agrément renforcée par la circulaire DGEFP/DGAS n°2003-24 du 3 octobre 2003). En 2008, le décret n°2008-244 impose aux ACI une limite d'autofinancement de 30%... Toutes ces mesures constituent un renforcement du cadre qui n'est pas toujours bien vécu par les SIAE. Ainsi, un directeur d'ACI me confiait :

*« ... les lois de 1998 qui ont tout renormé, moi j'ai vécu ça comme une claque, nous on avait pas grand chose à se reprocher... la fameuse règle des 4 P, les 30%, tout ça c'est arrivé à ce moment là. Le dogme. (...) Allez ! Foutons-nous des boulets aux pieds et courrons le 4 fois 100 mètres ! C'est à peu près ça. »* (entretien n°1)

La contrainte de l'agrément des personnes a été plus particulièrement évoquée, en ACI comme en EI. Ainsi, un directeur d'EI me disait :

*« Dans le temps, y' vingt ans, c'était l'EI qui décidait qui pouvait rentrer en EI. (...) Y'avait pas de contrainte de demande d'agrément, de choses comme ça. Y'avait rien du tout! Ça me choquait même, moi, je me souviens quand j'ai créé, j'allais voir le délégué régional de l'URIAE, je lui disais "mais, c'est moi qui décide tout seul ?" (...) Alors qu'aujourd'hui on a des contraintes bien plus carrées... »* (entretien n°2)

Un autre directeur, d'ACI cette fois, pointait la contradiction entre les restrictions posées par l'agrément IAE des personnes, et les exigences des financeurs en termes de résultat.

*« ça fait un moment qu'on le dit, aujourd'hui on embauche uniquement sur des critères sociaux, pas sur des critères de compétences (...). Quand on a un bon profil, qu'on aimerait bien l'avoir dans nos équipes parce qu'on sait que derrière y'aura de la productivité et une logique dans le parcours, bah le mec il n'est pas éligible !»* (entretien n°10)

Le renforcement du cadre légal se traduit également par une autre sorte d'agrément : celui des structures. Ainsi, les SIAE, pour pouvoir être financées, doivent être conventionnées par l'Etat. Les modalités de ce conventionnement ont été réformées par la circulaire DGEFP du 10 décembre 2008. Désormais, pour être conventionnées, les SIAE doivent définir un projet d'insertion en 4 axes (accueil et l'intégration en milieu de travail, accompagnement social et

---

<sup>17</sup> Cette fonction est réaffirmé dans le rapport 2013 de l'IGAS sur le financement de l'IAE, estimant qu'il est « nécessaire pour l'IAE de demeurer au sein du bloc de compétence politique de l'emploi qui, à ce jour, relève de l'État. » (rapport IGAS 2013, p. 6)

professionnel, formation des salariés en insertion, contribution à l'activité économique et au développement territorial). Ce projet d'insertion doit être assorti d'objectifs de retour à l'emploi en fonction des spécificités du territoire des SIAE et de leur public. Ces objectifs se négocient avec l'Etat lors d'une rencontre appelée "dialogue de gestion", qui a lieu une fois par an. Mais nombre d'acteurs ressentent ce passage obligé comme une contrainte, une négociation dans laquelle ils ont peu de marge de manœuvre.

*« C'est normal qu'il y en ait du dialogue de gestion. C'est même important. Mais il faudrait que ce soit un vrai dialogue » (entretien n°3).*

Mais en plus de cette "prise de contrôle" des SIAE, et dans la logique de la culture de l'évaluation qui s'impose dans tous les domaines de notre société, les financeurs publics sont également de plus en plus exigeants quant à la vérification des résultats des SIAE, et notamment des objectifs fixés en dialogue de gestion.

A la lecture du rapport IGAS, on se rend compte qu'en réalité, ce que l'Etat reproche aux SIAE, c'est moins de toucher "trop" de subventions que de ne pas pouvoir justifier clairement que l'argent qui leur est alloué est "rentabilisé". Ainsi, la mission de l'IGAS précise que le financement de l'IAE *« ne prend pas suffisamment en compte les caractéristiques et l'efficacité des structures dans la mesure où 90% des aides versées sont forfaitaires »* (rapport IGAS 2013, p. 1). Il préconise de remplacer l'actuel système d'aide au poste (en EI et ETTI) ou d'aide à l'accompagnement (en ACI ou AI) par une aide financière unique composée d'un socle et d'un *« montant additionnel modulé en fonction de divers critères liés à l'efficacité de la structure (appréciée au regard de l'objectif d'insertion sociale et professionnelle des personnes embauchées) »* (rapport IGAS 2013, p. 41).

Les exigences en matière de résultat ont été clairement fixées pour les SIAE, dans la circulaire DGEFP n°2008-21 relative aux nouvelles modalités de conventionnement des SIAE. Ainsi, cette circulaire fixe un taux de "sorties dynamiques" à atteindre pour toute SIAE. Ces sorties dynamiques regroupent trois catégories : les sorties vers l'emploi durable (CDI, CDD ou missions d'intérim de 6 mois et plus, stage ou titularisation dans la fonction publique et création d'entreprises), les sorties vers un emploi de transition CDD ou une période d'intérim de moins de 6 mois, ou un contrat aidé chez un employeur de droit commun) et les sorties positives (formations pré-qualifiantes ou qualifiantes, embauches dans une autre

SIAE). La circulaire fixe le taux minimal de sorties dynamiques à 60% et le taux minimal de sorties vers l'emploi durable à 25%.

Le raisonnement est simple : les exigences étant posées et rendues publiques, toute structure qui ne répond pas à ces exigences peut être soupçonnée de ne pas tout faire pour utiliser correctement l'argent alloué. On ne saurait penser que c'est effectivement ce qu'ont en tête les financeurs publics, mais on peut néanmoins se demander si ces derniers ne tiennent pas à être sûrs que, si les exigences ne sont pas remplies, ce n'est pas par manque d'investissement et de sérieux de la part des structures. Ce "besoin d'être sûr" se ressent dans la multiplication des contrôles sur les résultats des SIAE, par l'intermédiaire de comptes-rendus, de documents à remplir, de réunions à honorer... Les attentes des financeurs en matière de résultat d'insertion se font pressantes, et ça, presque tous les salariés permanents de SIAE que j'ai rencontrés me l'ont exprimé.

*« [ce qui a changé dans la manière de faire le métier c'est] plus de contraintes des financeurs sur les résultats, plus de contraintes des financeurs sur le type de public accueilli » (entretien n°2).*

*« C'est sûr qu'on travaille avec de l'humain, et qu'on ne peut pas mesurer certaines choses, mais il faudrait quand même qu'on améliore nos résultats, parce que les subventions en dépendent » (entretien n°9)*

*« Aujourd'hui, on fait bien notre boulot pendant que les salariés sont là, mais on a des difficultés à gérer les sorties. Il nous faudrait plus de sorties positives » (entretien n°5)*

*« il n'y a pas de juste équilibre, mais pendant ce temps là, la DIRECCTE, la convention c'est 60% de sorties positives. Donc on a des réflexions en fin d'année "Tiens vous n'avez pas respecté vos engagements!" » (entretien n°10)*

Cette évaluation poussée des résultats a pour conséquence de prendre du temps aux salariés permanents des SIAE. Une accompagnante rencontrée m'en a longuement parlé :

*« Nous on a un dossier papier pour chaque personne à remplir, qui est quand même assez conséquent, avec toute la partie administrative, formation, sociale... Le logement, la santé. Puis il y a toute la partie évaluation, et la partie bilan final. C'est déjà un dossier assez conséquent. C'est déjà de la saisie, des photocopies. Ensuite on a*

*un suivi Régie, donc là c'est des tableaux Excel, avec des bilans en fin d'année (...). L'outil commence à devenir assez conséquent, parce qu'on l'adapte chaque année par rapport à ce qu'on nous demande en fin d'année, on ajoute des colonnes, du coup l'outil grossit. (...). Je ne peux pas renseigner tous les jours, ce n'est pas possible. Mais ce que je fais, quand on fait une évaluation, on fait l'évaluation avec l'encadrant, moi je note, et après l'évaluation je passe deux heures à remettre mes tableaux à jour (...). A chaque évaluation, je renseigne tous mes outils.» (entretien n°10).*

La volonté de "vérifier" de la part des financeurs confine parfois à l'absurde. Ceci est particulièrement vrai pour le FSE, qui conditionne le versement de ses aides à la justification de leur utilisation, ceci ayant pour conséquence qu'il y a souvent un écart entre les montants préfinancés par l'Agence de Service et de Paiement (ASP, ex-CNASEA) et les montants effectivement remboursés par la Commission européenne. Les méthodes de contrôle du FSE sont donc drastiques et exigent des structures financées une grande rigueur dans leurs comptes-rendus, ce qui leur ajoute une charge de travail et complique ce dernier. Un directeur d'ACI me confiait qu'un représentant du Conseil général en charge du FSE était venu observer le fonctionnement de sa structure pendant une journée et avait compris que la demande de faire signer les plannings des salariés deux fois par jour était impossible à respecter dans les faits. Pourtant, une fois revenu dans son bureau, ce même fonctionnaire avait finalement exigé la double signature des plannings. Pour ce directeur d'ACI, cela s'explique par le fait que les financeurs n'ont pas d'autres moyens d'évaluer le travail des SIAE que par ces critères quantitatifs.

*« L'évaluation elle doit être qualitative. Et c'est à nous de se battre pour ça. Parce que sinon on se fera constamment asséner dans la tronche des grilles avec des chiffres, des tableaux avec des doubles signatures le matin et le midi... Des trucs qui servent à rien en plus statistiquement! Mais qui les rassurent » (entretien n°1)*

*« Qu'est-ce que j'ai comme outil pour démontrer que je suis bon ? Qu'est-ce que je peux dire ? Le fait de dire "j'ai remis en confiance Madame Dupont, elle était pas bien quand elle est arrivée chez nous, maintenant ça va mieux", c'est un peu court... Et en même temps, c'est difficile de parler d'outils et d'humain, c'est difficile de mesurer avec des chiffres l'évolution de quelqu'un. Nous, on voit bien, on dit "Rafika, qu'est-ce qu'elle a évolué en deux ans!" et c'est vrai, on le voit, elle a vraiment évolué, elle a pris*

*confiance; bon, certes mais comment on le mesure, je ne vais pas... Ce n'est pas l'échelle de Richter, je ne sais pas le mesurer. Donc après je mesure quoi ? La sortie à l'emploi ? En formation ? En diplôme qualifiant ?» (entretien n°11)*

En réalité, le problème vient surtout de la difficulté des SIAE à rendre compte de leur travail de façon qualitative. Ceci est possible lorsque les financeurs peuvent se déplacer sur le terrain, comme c'est le cas des techniciens du Conseil général sur de nombreux territoires, aussi bien dans le Nord que dans le Pas-de-Calais, qui se rendent dans les structures pour assister à des comités de pilotage où sont évoquées en direct les situations socioprofessionnelles de chaque salarié en insertion. Mais le problème se pose lorsque cette rencontre directe et à intervalle régulier entre financeurs et opérateurs n'est pas possible, comme c'est le cas pour le FSE ou la DIRECCTE. Ainsi, l'explicitation de leur travail par les SIAE est très peu formalisée et passe souvent par la mémoire du professionnel en charge de l'accompagnement des salariés en insertion. Ainsi, un accompagnant socioprofessionnel interrogé me confiait :

*« Nous on est vraiment sûr de la mémoire (...) donc je suis conscient que moi, à titre personnel, faudrait que je formalise plus l'activité d'insertion, en me disant "t'es plus là du jour au lendemain, celui qui suit...". On a eu la remarque par l'Etat et un peu le FSE.» (entretien n°6).*

La volonté des financeurs de contrôler l'activité des SIAE vient donc aussi du fait qu'ils sont conscients que la majorité du travail d'accompagnement est difficilement transformable en critères quantifiables. Ainsi, le niveau "d'employabilité" d'un individu ou, dans un langage moins technocratique, celui de son épanouissement personnel, de sa confiance en lui-même, de son envie et son énergie à se faire une place dans la société, tout cela est très compliqué à mesurer, et donc à transformer en données chiffrables.

Pour François Stankiewicz (1993), le lien entre une action d'insertion (en l'occurrence un stage ANPE) et le retour à l'emploi peut être établi selon trois critères : l'effet formation (emploi trouvé grâce aux nouvelles compétences acquises du bénéficiaire de l'action d'insertion), l'effet dynamisation (emploi trouvé grâce aux modifications comportementales chez le bénéficiaire de l'action d'insertion) et l'effet contact (emploi trouvé grâce à la mise en contact avec des entreprises au cours de l'action d'insertion). Mais, il s'avère qu'il arrive fréquemment que le retour à l'emploi ne résulte d'aucun de ces trois effets. Pourtant, cela ne veut pas dire qu'un des trois leviers n'a pas été enclenché pendant l'action d'insertion,

sans pour autant que cela ait donné lieu au retour à l'emploi. Ainsi, "l'effet dynamisation" dont parle Stankiewicz est fréquemment évoqué par les permanents des SIAE.

*« On peut pas quantifier, j'ai des exemples, le gars qui arrive ici, qui longe les murs, qui est timide, qui a jamais bossé, qu'a pas de vie sociale du tout et puis qui, à la fin des deux ans, le gars il s'est fait des collègues, des anciens copains de boulot qu'il revoit, et puis il reste pas enfermés chez lui, éventuellement à picoler à longueur de journée ou des trucs comme ça... Ça c'est pas quantifiable non plus. »* (entretien n°6)

Mais comment formaliser cette "effet dynamisation" ? La question reste entière. Un directeur d'ACI m'a répondu « *Y'a que les monographies...* » (entretien n°1). Mais quel technicien d'une collectivité locale ou de l'Etat aurait le temps de lire les monographies de tous les salariés de toutes les SIAE conventionnées sur son territoire ? Et quel salarié permanent d'une SIAE aurait le temps d'écrire toutes ces monographies ? Le problème est complexe. Mais les financeurs en sont conscients, et la vraie question est : comment prennent-ils en compte la complexité de cette question de l'évaluation de la performance des SIAE ?

## **2 - Une instrumentalisation par les pouvoirs publics ?**

Le terme d'instrumentalisation a été évoqué par l'un des responsables de SIAE que j'ai rencontrés. Dans son propos, ce terme signifiait que les financeurs avaient tendance à "se servir" des SIAE, à les utiliser pour arriver à des fins qui n'étaient pas forcément en lien avec les missions premières de l'insertion.

*« les missions des structures n'ont pas évolué. L'instrumentalisation des missions des structures par les financeurs a évolué. C'est à dire qu'aujourd'hui, l'Etat, la Région et le Département donnent des objectifs qui parfois sont contradictoires avec ce qu'est l'essence même de l'insertion. »* (entretien n°3)

Ce responsable ne m'a pas donné plus d'explications sur cette instrumentalisation par les financeurs, si ce n'est l'évocation d'un « *mal qu'on vit dans notre société qui est celui de la création de cadre qui empêche tout prise d'initiative. Toute innovation* ». Il a néanmoins évoqué l'idée que l'IAE n'était pas le seul secteur dans lequel ce cadre existe.

*« C'est pas simplement dans notre secteur. C'est dans tous les domaines : regardez comment les acteurs culturels se battent pour maintenir un petit peu des choses de liberté (...). Dans la culture il y a eu Hadopi, qui a été la loi d'instrumentalisation de la*

*culture. Nous on n'a pas l'équivalent, donc notre ennemi il est difficile à... à combattre »*  
(entretien n°3).

Pourquoi les financeurs chercheraient-ils à instrumentaliser les SIAE ? Par peur qu'elles ne fassent pas ce qui leur est demandé ? Cette "instrumentalisation" proviendrait-elle d'un constat, de la part des pouvoirs publics, que les SIAE ne remplissent plus correctement leurs missions et qu'il faut donc les professionnaliser pour améliorer l'efficacité de leur travail ?

Comme nous l'avons vu, pour Wittorski (2008), la « *professionnalisation - efficacité du travail* » est une « *intention organisationnelle d'accompagner la flexibilité du travail (modification continue des compétences en lien avec l'évolution des situations de travail)* ».

Les acteurs internes de l'IAE revendiquent la professionnalisation comme le processus qu'eux mêmes ont opéré pour s'adapter aux conditions de travail et aux enjeux du secteur, sans avoir besoin que ce mouvement soit impulsé de l'extérieur.

*« ... moi je trouve qu'on est assez pros parce qu'on s'adapte à la fois à un marché difficile en ce qui nous concerne (...). En termes d'accompagnement social, si le Conseil général continue à nous financer et à nous envoyer des gens et s'il y a trouve son compte dans les comptes-rendus qu'on lui fait, c'est qu'on doit être à peu près pro. Sinon ils auraient arrêtés de nous financer. Si la DIRECCTE continue de nous agréer chaque année (...) c'est qu'on doit être à peu près pros. Donc la professionnalisation c'est un terme qui me choque moi, parce que c'est tendre la verge pour se faire battre, en disant "bah oui, c'est vrai, on est encore des amateurs, on va essayer de s'améliorer, excusez-vous". Moi je ne m'excuse pas de faire ce que je fais, du travail que je fais.»*  
(entretien n°1)

*« ... le fait de dire il y a un besoin de professionnalisation, ça laisse sous-entendre que l'état n'est pas atteint, qu'on n'est pas des professionnels. Or ce n'est pas le cas. (...) c'est dans l'essence même du mot. Quand on parle de professionnalisation, on ne parle pas d'un processus tout au long de la vie, on parle d'un état où on n'est pas des professionnels, et où on va amener quelqu'un à se professionnaliser. Or ce n'est pas le cas. Dans l'IAE il y a plein de professionnels, qui travaillent et qui font bien leur boulot.»*  
(entretien n°3)

*« Les structures, elles tournent quand même. D'une manière générale, elles vont bien. Enfin il y en a quelques unes qui vont mal mais... elles vont bien. Elles ont des résultats*

*en matière d'insertion, donc ça veut dire qu'il y a des gens qui font des choses quand même. Donc on ne peut pas dire que c'est des amateurs, ce sont de vrais professionnels.»* (entretien n°3)

Mais en réalité, dans l'IAE, la logique organisationnelle n'est pas tant celle de la SIAE vis-à-vis de ses salariés, mais plutôt la logique imposée par le cadre politique, au travers des subventions, qui contraint la SIAE à faire des choix organisationnels. C'est bien le reproche qui est fait au terme "professionnalisation" lorsqu'il est utilisé par des donneurs d'ordre : il ne reconnaît pas le professionnalisme existant dans les SIAE, c'est à dire l'énergie, l'investissement et la rigueur dont font preuves les salariés permanents dans leur travail. Ou plutôt, les financeurs ne reconnaissent pas les deux professionnalismes existants (la maîtrise de l'activité économique et un accompagnement socioprofessionnel de qualité) et en exige donc un troisième : celui de rendre compte de ses résultats. Ce "troisième professionnalisme" devient alors plus important que tous les autres puisque tant qu'il n'est pas atteint, il empêche les deux autres d'être visibles. Ce que résume bien un directeur d'ACI en disant : « *Ce que nous, les SIAE, on a besoin d'apprendre, ce n'est pas le savoir-faire, c'est le "faire-savoir"...* » (entretien n°1). Dans ce fonctionnement, l'important ne semble plus de bien faire son travail mais d'atteindre les objectifs fixés : c'est la logique organisationnelle qui s'impose sur la logique professionnelle.

Pour Sophie Divay (2007), la logique organisationnelle vise à répartir les activités et fonctions (division technique du travail) de manière à mettre en œuvre les moyens adaptés aux différentes fonctions et missions nécessaires dans un processus de travail. Être professionnel signifie alors appliquer la prescription. La logique professionnelle, elle, est une coopération au sein de collectifs hétérogènes mais qui respectent l'autonomie professionnelle, les méthodes, les procédures, les savoirs propres aux différentes catégories professionnelles. Le processus se focalise alors sur les méthodes en vue d'un résultat de qualité, et être professionnel signifie être autonome.

Ainsi, en voulant vérifier que les SIAE remplissent bien les objectifs qui leur sont assignés, les financeurs font entrer de plein fouet la logique organisationnelle dans des structures qui, de par leur histoire, leur culture et leurs valeurs, fonctionnent selon une logique professionnelle complexe. Le besoin de visualiser le travail réalisé modifie les pratiques professionnelles, et va même parfois à leur rencontre.

*« Après c'est sûr qu'il faut des traces et tout ça, pour pouvoir quantifier les choses, mais on disait, nous, c'est avant tout de l'humain, donc on ne se sentait pas de dire "bah tiens, j'ai vu telle personne, il faut que j'aie vite noter, je l'ai rencontré sur telle problématique..» (entretien n°6).*

*« ... au niveau du PLIE par exemple, alors c'était l'Europe qui demandait, ça allait jusqu'à faire signer quand la fille du PLIE venait ici, (...) elle se sentait chronométrée, (...) à un moment il fallait même qu'on leur mette un tampon comme quoi ils étaient bien venus tant de temps ici, ce qui est aberrant. Elle finissait par être stressée, pas bâcler ses trucs mais dire "bah là je viens mais il faut qu'en un quart d'heure ce soit bouclé", alors que quelque fois rester une demi-heure, trois quart d'heure, on rediscute avec le gars, il y a d'autres sujets qui arrivent, etc.» (entretien n°6)*

Cela crée un climat de suspicion, que les acteurs de l'IAE vivent mal, parce que ce sont souvent des professionnels engagés, qui travaillent dans ce secteur par choix et parce qu'ils croient en l'utilité de ce qu'ils font. Un directeur d'ACI, depuis vingt ans dans le métier, me confiait : *« moi, j'ai rencontré personne depuis que je travaille dans l'IAE... y'a pas de crapules dans l'IAE, y'a vraiment des gens d'une haute valeur désintéressée »* (entretien n°1). Néanmoins, tous sont conscients qu'un minimum de contrôle est nécessaire, ce même directeur disant *« [l'IAE avant 1998] c'était un peu l'anarchie. Moi je comprends qu'on ait essayé de normer un peu ce bordel. Chacun faisait un peu ce qu'il veut, et si tu n'avais pas d'éthique tu tournais vite à l'atelier de confection asiatique »* (entretien n°1). Et ce n'est, bien sûr, pas ça qui est remis en cause. Ce qui pose problème, c'est le fait que l'évaluation des résultats, la vérification que la prescription a été appliquée, soit devenue la seule façon d'évaluer la qualité du travail des SIAE. D'autant plus que cette vérification ne garantit pas la qualité du travail de la structure.

*« Ce qui est cruel, c'est que tu peux faire très mal ton travail et rendre des comptes sans problème. Ça ne garantit rien du tout. C'est du grigri pour moi, c'est du placebo. »*  
(entretien n°1)

Il y aurait d'autres façons d'évaluer le travail des SIAE que de simplement contrôler leurs résultats : essayer de comprendre leur travail, de le connaître. Ainsi, le "troisième professionnalisme" exigé par les financeurs est problématique parce qu'il demande du temps aux permanents des SIAE, mais surtout parce qu'il impose de l'extérieur.

*« ... pour satisfaire aux exigences administratives auxquelles on est soumis, que ce soit auprès du FSE, de la DIRECCTE, de Pôle Emploi ou du Conseil général qui sont les quatre principaux donneurs d'ordres auxquels on rend des comptes, parfois hebdomadairement, bah faut être pro aussi, parce qu'il faut s'adapter à leur langage et à leurs critères, et eux font beaucoup moins d'efforts pour s'adapter à nous, que nous à eux » (entretien n°1)*

L'un des acteurs que j'ai rencontrés, gérant de SIAE mais également directeur de PLIE, a développé cette idée. Selon lui, les financeurs et les SIAE devraient travailler ensemble à la définition des critères d'évaluation de l'IAE. Que cette évaluation devrait partir avant tout d'un échange sur ce qu'est le travail d'une structure d'insertion.

*« Mais même moi en tant que directeur de PLIE (...) Notre rôle, c'est pas de contrôler. Ni de pas contrôler. Notre rôle c'est pas de vérifier, mais il faut vérifier. Notre rôle c'est d'animer. Et donc, c'est tellement plus facile de prendre la position où j'ai une page, il faut que j'écrive sur cette page et puis les autres vous n'avez qu'à suivre... que d'avoir la position de dire « on prend en compte la complexité des choses, je travaille avec les gens et je construis avec les gens ». (...) Je suis financeur, je professionnalise parce que je pars d'une page blanche. C'est très facile ça. C'est pas la réalité. C'est « comment je travaille sur... Où est-ce qu'ils en sont ? Comment on fonctionne de manière interactive entre eux et nous ? ». (...) En tant que financeur, ou en tant que responsable administratif ou je ne sais quoi, qui donne des autorisations ou je sais pas quoi (...) on ne part pas d'une page blanche. (...) Dire « vous devez faire ça », pour moi ça ne produit pas. Les gens ils vont faire... pour avoir les sous. Mais c'est pas sur que ça va produire... (...) Sinon, on va leur dire qu'ils sont nuls, et puis alors ? C'est pas ça qui va les faire changer ! Donc comment on travaille pour faire en sorte que ça progresse ? » (entretien n°3)*

C'est l'idée que défend Christophe Dejourn (2003) dans *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel* : il y a une différence entre le travail prescrit et le travail réel, car le travailleur est soumis à un certain nombre d'événements inattendus auxquels il doit s'adapter en enfreignant les procédures. Mesurer l'application des procédures ne représente donc pas une évaluation juste du travail réel. Evaluer le travail nécessite de connaître ce travail réel, or pour cela, seule l'observation directe est possible. L'évaluation la plus équitable du travail,

selon lui, est la reconnaissance car elle constitue une forme de rétribution, dont tous les acteurs sont en attente, en retour de leur contribution. La reconnaissance contient ainsi un jugement d'utilité (reconnaissance de la hiérarchie) et un jugement de beauté (reconnaissance des pairs), et elle est un moteur de la mobilisation des acteurs. L'évaluation du travail doit tenter de reconstituer les conditions de cette reconnaissance, qui passe avant tout par la convivialité (c'est à dire une organisation dont les différents acteurs sont dans une communication réelle) mais pas seulement : elle provient aussi de la connaissance du travail, car « *pour reconnaître, il faut d'abord connaître* » (Dejours, 2003). Dans l'IAE, avant de pouvoir évaluer le travail des SIAE, les financeurs devront donc "descendre sur le terrain" et comprendre le travail des opérateurs qu'ils doivent évaluer. Et si les financeurs de SIAE ne peuvent pas être dans la reconnaissance (car ils ne représentent pas une hiérarchie organisationnelle à proprement parler), ils pourront au moins réinstaurer un climat de confiance. C'est quelque chose que j'ai pu observer personnellement, en tant qu'accompagnant socioprofessionnel en ACI : dans la structure où je suis en poste, le Conseil général envoie systématiquement un de ses interlocuteurs aux comités de suivi organisés par la structure, et cet interlocuteur est presque toujours le même. Lors de ces comités, la situation socioprofessionnelle de chaque salarié en insertion et l'avancement de son suivi sont évoqués en détail. A force de venir, l'interlocuteur du Conseil Général connaît les salariés, d'autant plus qu'il est lui-même un ancien travailleur social du Département et qu'il a croisé certains de ces salariés dans son travail. Il connaît donc les personnes, leur profil, et la culture professionnelle du travail social. Au début de chaque comité, un ou deux salariés en insertion sont conviés à parler de leur quotidien dans l'ACI, de leur projet professionnel et des actions qui ont été mises en place dans le cadre de ce projet. Au fur et à mesure des années, un climat de confiance s'est instauré entre les professionnels de l'ACI et ceux du Conseil général, et ces derniers sont même interpellés en dehors des comités de pilotage sur certaines situations problématiques (notamment administratives) de salariés en insertion. Il arrive même parfois que les professionnels de l'ACI reconnaissent ouvertement qu'ils auraient pu mieux faire à propos de certains parcours de salariés, plutôt que de fournir une évaluation « lisse ». Et même si, bien sûr, le Conseil général exige les mêmes statistiques que les autres en fin d'année, il règne néanmoins un climat de confiance qui permettra à l'ACI de s'expliquer sereinement en cas d'objectifs non-atteints. Car alors, le donneur d'ordre ne se base pas que sur les chiffres pour évaluer le travail réalisé...

L'injonction de professionnalisation de la part des financeurs traduit donc avant tout une méconnaissance du travail des SIAE, et de ce que signifie être "professionnel de l'IAE". Mais cela ne doit pas cacher le fait que les SIAE ont besoin de se professionnaliser au sens de "devenir encore plus professionnel" : comme toute organisation, ces membres ont besoin de se former. D'ailleurs, c'est un fait qui n'est pas contesté par les professionnels des structures.

*« Dans l'IAE il y a plein de professionnels, qui travaillent et qui font bien leur boulot. Mais qui ont toujours besoin de se former, comme tout le monde. Se former pour améliorer ses compétences. » (entretien n°3)*

*« y'a beaucoup d'amateurisme dans l'IAE, (...) Ça ne veut pas dire tous, évidemment... (...) [Mais] oui, il y a un énorme besoin de professionnalisation » (entretien n°11)*

Mais dans quel domaine les professionnels de l'IAE doivent-ils se former pour "améliorer leur compétences ? ". Que représente, dans l'IAE, « l'efficacité du travail » dont parle Wittorski ? Quel est, en tant que réseau représentatif des professionnels de l'IAE, la position de l'URIAE sur cette question ? Et que nous dit cette position de ce qu'est la professionnalisation dans le secteur de l'IAE ?

## **B - L'URIAE et le recueil des besoins en formation**

Comme je le citais dans l'introduction de ce mémoire, un travail sur la professionnalisation a déjà été réalisé dans le Nord-Pas-de-Calais entre 2003 et 2006 par l'Etat (DRTEFP) et le Conseil Régional, avec la participation de plusieurs réseaux de l'IAE : Coorace, la FNARS et l'URIAE. Ce travail a été réalisé en collaboration avec 72 SIAE qui ont bénéficié des diagnostics et accompagnements, portés par le C2RP, coordonnés par l'ARACT et réalisés par des cabinets de consultants. Il a donné lieu à la création de "fiches outils"<sup>18</sup>, classées comme suit :

Fiche n° 1 : Rendre les salariés en insertion acteurs du diagnostic de leurs compétences

Fiche n° 2 : La formation en SIAE

Fiche n° 3 : Définir un profil de poste

Fiche n° 4 : Réaliser un entretien professionnel

Fiche n° 5 : Le développement d'activité ou la diversification

Fiche n° 6 : Le développement commercial

---

<sup>18</sup> Ces fiches sont consultables à sur le site de l'UDAIO : [http://www.udaio.asso.fr/doc/doc\\_36.pdf](http://www.udaio.asso.fr/doc/doc_36.pdf)

Fiche n° 7 : Evaluer la prestation client

Fiche n° 8 : Analyser les ressources du territoire

Fiche n° 9 : Réaliser un autodiagnostic organisation et compétences de votre SIAE

Fiche n° 10 : Construire des tableaux de bord

Fiche n° 11 : Conduire et animer une réunion

Fiche n° 12 : Prévenir les risques professionnels

On constate que les domaines dans lesquels il a été relevé un besoin de professionnalisation sont variés : les fiches 1 et 2 concernent la formation des salariés en insertion. Les fiches 5, 6, 8 et 10 concernent l'aspect économique et la gestion des activités de la structure. Les fiches 3, et 9 concernent les ressources humaines. Les fiches 4, 7 et 11 relèvent de techniques de management. La fiche 12 traite d'obligations légales liées à la sécurité.

De plus, la plupart des fiches ne précisent pas de quel type de public elles parlent. Ainsi, la fiche "réaliser un entretien professionnel" s'adresse aussi bien à un directeur qui recevrait les salariés permanents de sa structure, qu'à un professionnel de l'accompagnement qui recevrait un salarié en insertion. Plus étonnant, la fiche n°7 intitulée "évaluer la prestation client" définit le client comme le « *client pour qui est réalisé une prestation (...) mais aussi [les] prescripteurs, [les] financeurs, [les] partenaires comme le PLIE, mais aussi [les] salariés en insertion* ». On comprend donc que ce travail réalisé sur la professionnalisation se veut le plus synthétique et le plus opérationnel possible, avec des outils pratiques utilisables dans des situations très différentes, s'adressant à des personnes très différentes.

Ce travail met en exergue la difficulté qui apparaît lorsqu'on parle de *professionnalisation - efficacité du travail* dans l'IAE : la difficulté de savoir de quelle efficacité on parle. Une SIAE doit-elle être efficace économiquement ? Doit-elle être efficace dans sa mission d'insertion ? Pour être efficace économiquement, doit-elle faire preuve de compétences gestionnaires ou de savoir-faire technique ? Pour être efficace en matière d'insertion, doit-elle avant tout former les salariés en insertion ou les aider à retrouver du travail ?

L'efficacité du travail d'une SIAE se situe sans doute à l'intersection de toutes ces compétences qu'elle doit maîtriser. Mais comment choisir celle qu'elle doit développer ?

## **1 - La professionnalisation vue comme une obligation ou comme un processus d'amélioration**

Lorsque j'ai posé la question « *Selon vous, dans quel domaine les SIAE ont le plus besoin de se professionnaliser ?* » aux différents salariés permanents de SIAE que j'ai rencontrés, j'ai obtenu deux types de réponses. Certains ont pris la question au sens "dans quel domaine les SIAE doivent être professionnelles ?" et d'autres au sens de "dans quel domaine les SIAE doivent-elle s'améliorer ?". Ainsi, la professionnalisation a été prise par les uns comme une obligation, et par les autres par un processus d'amélioration.

Cette notion de professionnalisation-obligation et de professionnalisation-amélioration se sont retrouvées dans d'autres réponses au questionnaire. Comme mes entretiens portaient avant tout sur les besoins en formation, la notion de professionnalisation, lorsqu'elle était évoquée, se rapprochait la plupart du temps de celle de montée en compétences par la formation. En analysant les réponses, j'ai compris que l'idée de besoin en formation (et donc l'idée de professionnalisation) se divisait naturellement entre les besoins nécessaires et les besoins supplémentaires. J'ai classé les réponses et je les ai compilées dans le tableau suivant.

	<b>La professionnalisation comme obligation (domaine dans lequel les SIAE doivent être "professionnelles")</b>	<b>La professionnalisation comme amélioration (domaine dans lequel les SIAE ont besoin de développer leurs compétences)</b>
SIAE n°1	Avoir un objectif et des moyens : l'objectif c'est insérer des gens, les moyens c'est de "faire durer" la structure, d'être efficace économiquement (c'est-à-dire trouver et conserver des marchés)	Rendre mieux compte aux financeurs de son travail en termes d'insertion
SIAE n°2	Savoir faire fonctionner une entreprise Connaître les spécificités de l'IAE qui modifient le fonctionnement de l'entreprise classique (en matière de management, d'obligations légales...)	<i>Non évoqué dans les réponses</i>
SIAE n°3	Faire tourner les structures économiquement Avoir des résultats en matière d'insertion	Formations techniques sur l'évolution du métier (nouvelles normes, etc.) Formations sur le relationnel : comment motiver les personnes accompagnées ?
SIAE n°4	Maîtriser le côté "technique" du métier (savoir-faire manuel)	Améliorer la pédagogie et l'accompagnement des salariés en insertion
SIAE n°5	Connaître et maîtriser les responsabilités (gestion, cadre légal, RH...)	Faire le lien avec le monde économique "réel" (pour insérer les salariés)
SIAE n°6	Savoir-être avec les salariés en insertion (rigueur, équité, attention) Pour les ET, un minimum de savoir-faire technique est nécessaire, mais c'est le savoir-être qui compte, le relationnel	Rendre mieux compte du travail réalisé en termes d'accompagnement
SIAE n°7	Faire preuve de rigueur administrative Être attentif aux personnes accompagnées (le professionnalisme est vu comme une forme d'efficacité)	Obtenir plus de moyen pour améliorer l'accompagnement des salariés en insertion. Améliorer l'image négative du public de l'IAE qui perdure dans le monde économique « réel »
SIAE n°8	<i>Non évoqué dans les réponses</i>	Assurer le développement économique : financement publics, nouveaux clients... Améliorer l'image de l'insertion « à l'extérieur » qui est justement vue comme non-professionnelle Faire le lien avec le monde économique « réel » (développer les immersions)
SIAE n°9	Assurer la gestion administrative : exigences des financeurs en termes de formalisation des résultats, complexité des procédures de recrutement	Améliorer les sorties à l'emploi
SIAE n°10	Assurer les responsabilités d'employeur Faire face aux exigences contradictoires des financeurs (demande de résultats en termes de sorties positives et prescription d'un public de plus en plus en difficulté)	S'adapter au public en termes d'accompagnement : problématiques de plus en plus variées (troubles psy, sorties de prison, illettrisme des jeunes...)

**Tableau synthétique des réponses des SIAE à la question  
« Selon vous, dans quel domaines les SIAE doivent-elles se professionnaliser ? »**

L'analyse des réponses spontanées des professionnels interrogés révèle certaines tendances.

Tout d'abord, on constate que la "bonne marche" de la structure est reconnue par tous comme un élément de professionnalisation-obligation. Cela semble être une évidence, mais contredit pourtant une idée reçue concernant les SIAE : n'étant pas des entreprises classiques, les SIAE ne sont pas de bonnes gestionnaires. Et pourtant, la plupart perdurent depuis de nombreuses années, certaines depuis plus de 20 ans. Ce simple constat de l'endurance des structures interrogées montre que la question du choix entre l'activité économique et la mission d'accompagnement de la structure ne se pose pas, en tout cas pas en ces termes : si une SIAE existe et continue d'exister, c'est justement parce qu'elle a déjà acquis les compétences nécessaires à cet exercice périlleux qu'est la conciliation d'une activité économique viable, et d'une mission d'insertion dont les résultats satisfont suffisamment les financeurs pour qu'ils renouvellent leurs financements et leur conventionnement. La notion de "bonne marche" de la structure est évoquée de façon variée : « *savoir faire fonctionner une entreprise* », « *connaître et maîtriser les responsabilités* », « *faire preuve de rigueur administrative* ». Mais il s'agit toujours de la même chose, à savoir respecter le cadre et les contraintes extérieures. Cadre légal (obligations réglementaires sur la sécurité, sur la transparence des comptes, sur le contenu et la vie des contrats de travail...), contraintes économiques (obtention de chantiers / prestations, prise en compte des ressources du territoire sur lequel la SIAE est implantée, savoir-faire technique permettant de satisfaire les clients, adaptation aux exigences du marché : prix, délais...), contraintes budgétaires (réponse aux exigences administratives des financeurs principaux, recherche d'autres financements...).

La professionnalisation-amélioration est envisagée comme une évolution hors de ce cadre. Ainsi, la majorité des réponses se porte sur une volonté d'amélioration du travail d'accompagnement auprès des salariés en insertion. Sont évoqués la pédagogie, la volonté de faire plus de passerelles avec le monde économique classique, la nécessité de s'adapter aux nouvelles problématiques du public, le besoin de moyens supplémentaires pour "faire mieux" en termes d'accompagnement, l'idée de mettre en place des actions pour développer l'appétence à la formation... Et s'il n'y a pas d'évocation de l'amélioration de l'accompagnement, c'est quand même vers le travail auprès des salariés en insertion que se tournent les réponses. Ainsi, deux structures ont évoqué en détail leur envie de trouver

comment rendre plus visible le travail d'accompagnement qu'elles réalisent déjà. Et deux autres SIAE ont parlé de l'importance d'améliorer "l'image" de l'IAE à l'extérieur du secteur, afin de permettre aux SIAE de trouver plus facilement des clients, mais surtout d'améliorer les chances de réinsertion pour les salariés sortant des structures.

En fait, l'ensemble de ces réponses illustrent bien les propos du directeur d'ACI qui résume le professionnalisme à la formule suivante :

*« C'est quoi être professionnel ? C'est avoir un objectif et des moyens. (...) Si tu arrives à durer, sans perdre de vue ton objectif, c'est à dire ne pas perdre de vue que tu dois insérer les gens, ni tes moyens, c'est à dire qu'il faut bien que la boutique continue, alors tu es professionnel » (entretien n°1)*

Dis autrement : l'objectif, c'est d'insérer des gens. Les moyens, c'est de leur fournir du travail et de les accompagner pour trouver un travail. Donc l'objectif premier, c'est que la structure perdure.

Cet objectif de persistance des SIAE, c'est aussi celui que l'URIAE s'est fixé, et pour cela elle dispose des moyens de l'accompagnement et de la formation. Dans quelles circonstances est-il plus judicieux pour l'URIAE d'utiliser l'outil de l'accompagnement individuel des SIAE ? Quelles sont les avantages de la formation pour aider les SIAE à se pérenniser ? Comment l'URIAE a-t-elle développé son offre de formation pour atteindre cet objectif ?

## **2 - Le rôle de la formation dans la pérennisation des SIAE**

Nous l'avons vu, pour les SIAE, la notion de *professionnalisation-efficacité du travail* peut se résumer à une hiérarchie de priorité entre "avoir les bases" ou "tendre vers l'amélioration". Car, contrairement à une entreprise classique, dans laquelle le maintien de l'activité et l'objectif final (qu'on pourrait résumer à "créer de la richesse", c'est à dire "gagner de l'argent") se confondent, dans une SIAE, les deux peuvent être séparés. Ainsi, l'activité économique d'une SIAE est surtout un support, un moyen d'atteindre un objectif plus éloigné : l'insertion de personnes en difficultés sociales et professionnelles. Ces deux objectifs se confondent dans le temps, mais ils peuvent bel et bien être distingués de par leur nature. Dans une entreprise classique, être professionnel ne couvre qu'un champ d'action : celui de l'activité économique. Cette activité ne se résume pas à l'application technique d'un savoir-faire pour produire un bien ou un service : elle requiert également des compétences en gestion, en ressources humaines, en développement commercial... Mais

globalement, toutes ces activités ont la même finalité : créer de la richesse. Dans les SIAE, la création de richesse est aussi un objectif en soi. Ainsi, depuis 2008, la contribution à « l'activité économique et au développement territorial » est inscrite dans le projet d'insertion en quatre axes que doivent déposer les SIAE pour être conventionnées par l'Etat. Mais ce n'est pas le seul objectif. Les trois axes restants du projet d'insertion (l'accueil des salariés en insertion, leur formation et leur accompagnement) en désignent un autre, plus lointain, que les SIAE ne doivent néanmoins pas oublier : l'insertion des publics en difficulté. Car le risque d'oubli est réel. Une SIAE qui se débat pour survivre économiquement court le risque de se focaliser sur le maintien de son activité économique au détriment de l'accompagnement des salariés en insertion, comme me l'a confirmé un responsable d'EI :

*« C'est compliqué parce que comme on est dans un contexte économique qui est compliqué, il est naturel d'oublier son projet social pour aller vers de l'économique. Donc, j'oublie. Ça nous arrive aussi nous. (...) Dans mon quotidien, dans mes 8 heures, 10 heures par jour, je suis dans l'attente et dans la réponse à des clients. Et donc je suis sur production, production, production. Et j'oublie ce pour quoi j'ai créée ma structure, qui était bien pour remettre des gens à l'emploi, etc. Et on ne peut pas jeter la pierre parce que c'est super compliqué » (entretien n°11)*

Et cet "oubli" est d'autant plus un risque que, étant donné les modes d'évaluation de la plupart des financeurs, il est possible de tomber dans une gestion purement administrative du suivi du public : rendre compte du nombre d'entretiens réalisés sans préciser leur contenu ou leur durée, rendre compte du nombre de formations suivies ou de stages réalisés sans préciser si ces actions ont été utiles pour l'accomplissement du projet des personnes... Quant aux résultats en termes de placement à l'emploi, la tentation de modifier le recrutement des salariés en insertion est grande : en intégrant dans leurs effectifs des salariés plus qualifiés ou plus expérimentés, les SIAE ont plus de chance d'avoir un taux de retour à l'emploi élevé. La tentation est tellement grande que les contraintes des financeurs concernant le "fléchage des bénéficiaires" se sont multipliées : la règle des trois tiers (chaque SIAE devait justifier dans ses effectifs en insertion d'un tiers d'allocataire du RSA, un tiers de demandeur d'emploi suivis par Pôle Emploi, et un tiers de "tout venant") a ainsi fait rentrer dans les SIAE des publics que l'on n'avait pas l'habitude d'y voir, comme les jeunes de moins de 25 ans, ou les bénéficiaires de l'Allocation Adulte Handicapé. Et la critique faite à l'IAE qu'elle ne recrute pas assez les "publics les plus éloignés de l'emploi" est récurrente :

*«L'insuffisant ciblage du dispositif de l'IAE sur les personnes ayant une durée de chômage supérieure à un an est donc manifeste. (...) Ce constat d'insuffisante focalisation sur les personnes les plus éloignées du marché de l'emploi appelle des recommandations sur l'agrément des personnes entrant dans le dispositif.»* (rapport IGAS 2013, p. 10).

Il peut donc y avoir un "choix" à faire, pour les SIAE, entre leur objectif final et leur objectif immédiat. Ce choix n'est pas définitif, il n'est pas non plus idéologique, ni même forcément intentionnel : il relève plutôt d'une gestion de l'urgence. Maintenir l'activité économique est doublement primordial pour une SIAE, car en plus d'assurer son existence propre, cela assure également l'existence d'un support d'insertion pour les salariés en parcours. Mais une simple activité économique ne suffit pas : il faut que le travail proposé aux salariés en insertion puisse être un réel support d'accompagnement, et ne devienne pas une source de difficulté supplémentaire pour eux. Il faut que les encadrants techniques aient le temps et la disponibilité mentale pour accueillir et encadrer correctement les salariés, il faut que les accompagnants aient la possibilité de suivre correctement chaque personne en insertion. Une SIAE doit donc à la fois maintenir son activité économique si elle veut assurer sa propre survie, mais elle doit également faire en sorte de conserver les conditions nécessaires à un bon accompagnement des salariés en insertion si elle veut préserver les valeurs qui la caractérisent. La violence des conditions budgétaires peut parfois renvoyer à plus tard ou à plus loin l'urgence des valeurs philosophiques.

Les actions d'accompagnement de l'URIAE concernent plutôt l'objectif immédiat des SIAE, à savoir le maintien de leur activité. Ainsi, les chargées de mission ont pour domaine d'expertise la gestion, le droit et les projets européens. Elles interviennent donc auprès des structures pour assurer leur stabilité. Les conseils en gestion et sur les projets européens permettent la pérennité financière, les conseils en droit évitent que les SIAE subissent des sanctions en cas de contrôle des institutions (URSAFF, Administration fiscale...). Les chargées de mission reconnaissent d'ailleurs que la majorité de leur activité consiste à répondre aux sollicitations des SIAE pour gérer des problèmes urgents (difficultés budgétaires, contrôles légaux...), ces sollicitations étant souvent déclenchées par un événement extérieur (audit, accident...). Les chargées de mission participent également au développement des compétences des SIAE : suite à la loi sur la pénibilité du travail, par exemple, l'URIAE a

organisé des réunions d'information dans les structures. Mais la majorité de leurs interventions relèvent plus du traitement dans l'urgence que de la prévention.

La formation a un rôle différent de celui de l'accompagnement en direct des SIAE. Ainsi, c'est un outil qui permet à la fois de traiter l'urgence (par exemple préparer aux modifications entraînées par l'application imminente d'une nouvelle loi), et de favoriser la prévention, voire la réflexion des SIAE sur leur travail. Ainsi, la formation peut à la fois viser la « survie » des structure et, à l'inverse, leur « développement ».

L'offre de formation proposée par l'URIAE est formalisée par 19 actions, détaillées dans le catalogue que j'ai contribué à élaborer. Ces actions sont les suivantes :

1. Initiation au logiciel MING (logiciel pour l'accompagnement des salariés en insertion)
2. Réaliser le document unique d'évaluation des risques professionnels
3. Finaliser le document unique et mettre en place des actions de prévention
4. Mise en place du dispositif sur la pénibilité au travail
5. La pénibilité au travail : les mesures de prévention et les fiches individuelles
6. Organiser la prévention des risques psychosociaux
7. Les fondamentaux du droit social 1 : le contrat de travail
8. Les fondamentaux du droit social 2 : pouvoirs disciplinaires de l'employeur
9. La commande publique et l'IAE
10. La responsabilité sociale des présidents d'association
11. Accords d'entreprise, convention collective, usages... Mode d'emploi
12. Introduction à la gestion
13. Stratégies de mutualisation et regroupement dans le secteur de l'IAE
14. Mécénat et parrainage dans l'IAE
15. La conduite du changement en SIAE
16. Management (pour responsable de structure)
17. Encadrer une équipe de salariés en insertion : le management de proximité
18. Management de la diversité en SIAE
19. Encadrants et conseillers en insertion : travailler en équipe pour optimiser l'accompagnement

Selon moi, on peut compter 10 actions relevant de « l'urgence » (formations 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 12, 16 et 17) et 3 relevant du « développement » (formations 1, 18 et 19), c'est à dire

d'une projection dans l'avenir. Les 6 actions restantes sont entre les deux, et traitent de ce qu'on pourrait appeler le « développement pour éviter l'urgence ». A ce titre, la formation sur la commande publique est très parlante. L'action consiste à former les professionnels des SIAE au droit des marchés publics et aux méthodes pratiques pour répondre à un appel d'offre public contenant une clause d'insertion. Elle peut donc être considérée comme une action facilitant le développement économique des structures (en leur permettant de trouver des nouveaux marchés), mais elle peut aussi être une forme de réponse à l'urgence en cas de difficultés budgétaires (en leur indiquant où trouver de nouvelles sources de financement).

C'est également le cas de la formation « Mécénat et parrainage dans l'IAE », qui a donné lieu à un échange intéressant avec un formateur, lors du choix des intervenants pour les actions du catalogue. Ce dernier défendait l'idée que les SIAE s'inscrivant à la formation devaient le faire dans une idée de développement, avec des projets à court, moyen ou long terme. Il disait que cette formation ne s'adressait pas aux SIAE en recherche d'autres financements que les subventions. Il justifiait cela en disant que les entreprises pratiquant le mécénat demandaient souvent les comptes de résultats des structures souhaitant être soutenues, et prévoyaient un plan de financement sur trois ans. Une structure en difficulté financière ne pouvait donc pas, selon lui, convaincre un mécène de la soutenir.

Toutefois, l'idée de « développement » peut être discutée. En effet, même si les SIAE faisant appel au mécénat, ou cherchant à se positionner sur un marché public contenant une clause sociale, ne sont pas immédiatement en difficultés financières, elles peuvent néanmoins être dans l'anticipation de difficultés budgétaires. On peut supposer que si les SIAE avaient la possibilité d'obtenir des subventions stables et pérennes, elles gèreraient sans doute autrement leur modèle économique, et favoriseraient d'avantage la recherche d'activités bénéfiques à l'accompagnement des salariés en insertion, quitte à ce que celles-ci soient moins rentables. Mais cette idée n'est pas partagée par tous. Certains défendent le fait que les activités économiques demandant un rendement de travail élevé sont justement de meilleurs supports d'insertion, car elles obligent les salariés en insertion à faire preuve rapidement d'autonomie. D'autres, comme ce formateur sur le Mécénat d'entreprise (qui travaillait lui-même dans un ACI où il était chargé du développement commercial), semblent vraiment concevoir les structures d'insertion avant tout comme des entreprises créatrices de richesse, l'activité d'insertion socioprofessionnelle étant plutôt vue comme la partie sociale

du projet d'entreprise (d'autant plus, dans le cas de ce formateur, que l'ACI dont il faisait partie était un élément d'une structure plus grande, proposant un service d'accompagnement social ouvert à d'autres bénéficiaires). Là encore, on voit que le débat entre SIAE "avant tout entreprise" et SIAE "avant tout structure sociale" n'est pas tranché...

Quoiqu'il en soit, l'offre de formation de l'URIAE ne favorise pas un type d'action, entre celles tournées vers le maintien de l'activité de la structure et celles tournées vers son développement. Elle ne cherche pas à imposer une vision des choses, mais plutôt à répondre aux préoccupations immédiates des SIAE. Or il semble que les projets de développement ne représentent pas la majorité de ces préoccupations. Là encore, on voit que le rôle de l'URIAE n'est pas d'arbitrer entre les tensions du groupe professionnel. Certains réseaux qui développent une activité de formation semblent avoir fait un choix plus clair dans l'offre qu'ils proposent : c'est le cas de Chantier-Ecole, dont l'offre de formation est clairement tournée vers l'accompagnement des salariés et la pédagogie, avec un gros travail d'ingénierie réalisé sur la certification des compétences pour les salariés en insertion (qui va donner lieu à la création d'un CQP "Salarié polyvalent", inscrit au RNCP et validé par le réseau Chantier-Ecole lui-même<sup>19</sup>). Mais Chantier-Ecole est un réseau national qui ne représente que des ACI, c'est à dire un groupe plus homogène où les tensions professionnelles sont moins fortes.

Une autre lecture possible de l'offre de formation de l'URIAE consisterait à distinguer les actions favorisant le "côté entreprise" des SIAE (professionnalisation-obligation) et celles cherchant plutôt à développer les compétences en accompagnement (professionnalisation-amélioration). Ainsi, cette fois, le choix est plus tranché : sur 19 actions de formation, 15 concernent les fonctions support de la SIAE (gestion, obligations légales, management, stratégie...) et 4 les fonctions tournées vers les salariés en insertion (les actions 1,17, 18 et 19). Là encore, le choix des thèmes de formation vient d'une identification des besoins immédiats des SIAE adhérentes à l'URIAE et ne relève pas d'un choix stratégique de la part du réseau. Cependant, le travail de recueil des besoins que j'ai eu l'occasion de faire lors de mon stage auprès des SIAE faisant peu ou pas appel à l'URIAE en termes de formation, a fait ressortir une certaine attente vis-à-vis des fonctions liées à l'accompagnement des salariés

---

<sup>19</sup> Voir le site internet : <http://www.abri-bruyeres.fr/revue-de-presse/article/creation-d-un-certificat-de>

en insertion. J'ai eu l'occasion d'en discuter avec ma tutrice, qui devrait intégrer plus d'actions de formation liées au suivi des salariés en insertion dans le prochain catalogue.

Mais au-delà du choix de non-arbitrage entre les tensions du groupe professionnel (professionnalisation-profession), et d'adaptation au contexte économique et législatif (professionnalisation-flexibilité du travail), la nature des actions de formation proposées par l'URIAE ne dépend-elle pas de la définition même de ce qu'est un professionnel de l'IAE? Si l'URIAE veut que son offre de formation soit professionnalisante, au sens où elle est conçue pédagogiquement pour que le formé évolue concrètement dans sa pratique professionnelle, il faudrait connaître cette pratique. Quelles sont pratiques professionnelles dans l'IAE ? Quels sont les métiers de ce secteur ? Quelles actions existent déjà pour former à ces métiers ? Qui sont les professionnels de l'IAE ?

### **III) Qui sont les professionnels de l'IAE ? (professionnalisation / formation)**

#### **A - Définition des professionnels et formation**

Pour Wittorski (2008), la professionnalisation peut, dans sa troisième acception, se définir comme le « *processus de « fabrication » d'un professionnel par la formation* ». Ainsi, la formation professionnalisante repose sur « *une tentative d'articulation plus étroite entre l'acte de travail et l'acte de formation : il ne s'agit plus seulement de transmettre de façon déductive des contenus pratico-théoriques ou, au contraire, d'apprendre sur le tas (formation informelle) mais d'intégrer dans un même mouvement l'action au travail, l'analyse de la pratique professionnelle et l'expérimentation de nouvelles façons de travailler* » (Wittorski, 2008).

Dans cette vision de la professionnalisation, la formation contribue à l'analyse de la pratique professionnelle et à la définition du professionnel qui l'exerce. Quelles sont les pratiques de formation dans l'IAE ? Existe-t-il des formations spécifiques aux métiers de l'IAE ? Ces formations préparent-elle plutôt à une logique organisationnelle (professionnalisation transversaliste) ou à une logique professionnelle (professionnalisation adéquationniste) ? Que nous dit la formation de la pratique professionnelle et du "territoire" de chaque métier dans l'IAE ?

#### **1 - La formation existante dans l'IAE**

L'offre de formation dans l'IAE est dispensée par divers opérateurs, selon diverses modalités. Peu de réseaux nationaux proposent une offre de formation formalisée. C'est le cas du réseau Cocagne, du réseau Chantier-Ecole, du CNLRQ, mais surtout de Coorace, qui propose l'offre de formation la plus riche dans le domaine de l'IAE. Ensuite, plusieurs réseaux sont organisés au niveau régional : le GARIE (Groupement aquitain des réseaux de l'IAE), l'IRIS (Initiative régionale pour l'insertion et la solidarité, en Poitou-Charentes), l'URSIE Alsace (Union régionale des structures d'insertion par l'économie)... mais tous ne proposent pas une offre de formation formalisée. Certains réseaux comme le CNEI (Conseil National des Entreprises d'Insertion), ou l'UNAI (Union Nationale des Associations Intermédiaires) ne proposent pas (ou ne rendent pas accessible en ligne) un catalogue de formations. Enfin, certains centres de formation non-spécialisés dans l'IAE proposent quelques formations dans

ce domaine. C'est notamment le cas de Man Agir (pour les ETTI), l'AFPA et l'Institut social lillois (qui proposent la formation qualifiante d'encadrant technique).

L'analyse de cette offre permet de dégager quelques tendances. Ainsi, l'offre dans le domaine de l'IAE est majoritairement à destination des dirigeants et du personnel en charge de la gestion, plutôt que du personnel en charge de l'accompagnement des salariés en insertion. De plus, la nature des formations proposées concerne plus souvent les fonctions dirigeantes (Qualité, domaine juridique, management et ressources humaines, projet stratégique et développement, gestion financière...) que celles d'accompagnement. Une partie de l'offre concerne également des domaines transversaux comme la sécurité (Sauveteur Secouriste du Travail, Gestes et Postures...) ou bien des compétences techniques spécifiques propres aux activités des structures (ex. le maraîchage dans le réseau Cocagne).

Formations centrées sur les fonctions	Coorace	Chantier Ecole	Cocagne	CNLRQ	GARIE	IRIS	<b>Moyenne</b>
de direction	70%	21%	44%	55%	42%	50%	<b>47%</b>
d'accompagnement	30%	31%	22%	18,5%	58%	50%	<b>35%</b>
Autres (sécurité...)	0	48%	34%	26,5%	0	0	<b>18%</b>

*Répartition des formations dans les différents catalogues selon leur objet*

D'autres formations sont dispensées par des organismes de formation généralistes.

Concernant l'accompagnement socioprofessionnel des salariés en insertion, il existe plusieurs diplômes. L'AFPA et l'IRTS délivrent le Titre Professionnel de *Conseiller en Insertion Professionnelle*, de niveau 3. Le CNAM dispense le diplôme de *Chargé d'accompagnement social et professionnel*, de niveau 3 également. Mais ces formations n'ont pas vocation à former spécifiquement au travail en SIAE. Ainsi, le titre professionnel de *Conseiller en Insertion Professionnelle* destine à exercer son activité aussi bien dans les structures assurant une mission de service public (Pôle emploi, collectivités locales ou territoriales, maisons de l'emploi, plans locaux pour l'insertion et l'emploi, missions locales, Cap emploi...) que dans le secteur privé (entreprises de travail temporaire, organismes de formation, cabinets en ressources humaines...).

Concernant l'encadrement technique, deux diplômes existent. Celui d'*Encadrant Technique d'Activité d'Insertion par l'Economique (ETAIE)* dispensé par l'Institut social lillois (ISL), et le Titre Professionnel d'*Encadrant Technique d'Insertion (ETI)* proposé par l'AFPA.

Au niveau des fonctions d'encadrement et de gestion, il n'existe pas de diplômes spécifiquement conçus pour l'IAE. Les formations existantes concernent plutôt l'Economie sociale et solidaire (ESS), et considèrent que l'IAE fait partie intégrante de l'ESS.

Il existe ainsi différentes Chaires sur l'Entrepreneuriat Social, comme à l'ESSEC (École supérieure des sciences économiques et commerciales), qui présente sa chaire « *comme un pôle d'enseignement et de recherche qui a pour mission de favoriser les initiatives privées au service de l'intérêt collectif* ». Cependant, cette chaire ne concerne pas que les structures ayant spécifiquement des activités d'économie sociale puisque, outre l'entrepreneuriat et le management dans l'économie sociale, elle s'intéresse aussi à la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Le site du Ministère de l'Economie et des Finances recense 72 formations diplômantes en lien avec l'ESS. Parmi celles-ci, on peut retenir le Master *Management de l'Insertion dans l'Economie Sociale et Solidaire* (Marne-la-Vallée) et le Master 2 *Métiers de l'Insertion par l'Activité Economique* (Nancy). Cependant, ces formations concernent un domaine bien plus large que celui de l'IAE, puisqu'elles s'adressent toutes deux aux futurs cadres en charge d'organismes d'insertion par l'activité économique ou du travail adapté. De plus, ces formations restent généralistes et peu professionnalisantes puisque, par exemple, le Master de Nancy précise qu'il prépare aux métiers de gestionnaire de structures d'insertion, d'encadrant socioprofessionnel, de chargé d'insertion, de conseil ou d'expertise dans les organisations publiques ou privées, de conseiller professionnel, de chargé de formation... et ce aussi bien dans les structures de l'IAE que dans les structures du travail protégé (Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) et entreprises adaptées).

L'Université de Valenciennes propose également le Master Parcours Professionnel Développement Local, Entrepreneuriat et Economie Solidaire et souhaite développer une chaire consacrée à l'économie sociale et solidaire.

On constate donc que l'offre de formation spécifiquement destinée aux professionnels de l'IAE est rare et essentiellement continue. Elle s'adresse plus à des personnes souhaitant valider leur expérience dans le secteur qu'à des étudiants qui projettent de travailler précisément dans l'IAE. L'offre de formation n'est pas universitarisée et ne correspond donc pas à la définition que donnent les sociologues fonctionnalistes à la profession. Ainsi, Selon Merton (1957), la professionnalisation désigne « *le processus historique par lequel une activité (occupation) devient une profession du fait qu'elle se dote d'un cursus universitaire*

*qui transforme des connaissances empiriques acquises par l'expérience en savoirs scientifiques appris de façon académique et évalués de manière formelle sinon incontestable»* (Wittorski, 2008). Ainsi, même si, comme nous l'avons vu, l'IAE ne sera jamais une "profession" au sens où l'entendent les fonctionnalistes, il est intéressant de constater que les processus contribuant à en définir les métiers est en marche : des formations professionnalisantes préparant à ces métiers existent, ce qui montre que le groupe professionnel s'organise et instaure des règles dans son fonctionnement. Pour Hugues (tenant de l'approche interactionniste des professions), « *plutôt que de se demander si telle occupation est une profession, il vaut mieux comprendre dans quelles circonstances les membres d'une occupation tentent de la transformer en profession. Pour découvrir ce qu'elles sont, il faut en étudier l'histoire naturelle, la socialisation, les carrières, le travail concret...* » (Wittorski, 2008). L'organisation de la formation pour préparer à un métier est une façon de construire le « *mandat légal, moral et intellectuel (la charge de dire ce qui est juste et utile)* » dont parle Hugues pour définir le groupe professionnel.

A ce titre, la formation la plus aboutie dans l'IAE est celle qui concerne l'encadrement technique. Mais, comme nous allons le voir, ce n'est sans doute pas un hasard si les acteurs de l'IAE se sont concentrés sur la formation, et donc la définition, de cette fonction : le poste d'encadrant technique, de par ses missions, est celui qui cristallise toutes les tensions du groupe professionnel qu'est l'IAE.

## **2 - Encadrant technique : le poste qui cristallise toutes les tensions.**

Parmi tous les métiers exercés dans une SIAE, celui d'encadrant technique est le plus spécifique. Une SIAE, qu'elle soit un ACI, une EI, une AI ou une ETTI, est composée des mêmes fonctions support qu'une entreprise classique. On y trouve un directeur, un comptable, une secrétaire, souvent un directeur adjoint ou un chef de service... Comme j'ai pu le constater au cours de mes entretiens, ces fonctions support sont la plupart du temps très clairement identifiées dans les SIAE. Par exemple, la totalité des structures interrogées comptaient dans leur effectif un comptable, une secrétaire comptable ou faisaient appel à un expert comptable externe.

Paradoxalement, ce sont les postes spécifiques à l'IAE qui sont les moins bien définis dans les structures, c'est à dire ceux d'encadrant technique et de conseiller en insertion. Ainsi, leur

intitulé de poste, leurs missions, leurs rôles et leurs responsabilités différent beaucoup entre les structures.

C'est particulièrement frappant pour le poste en charge de l'accompagnement socioprofessionnel des salariés. Sur les dix structures rencontrées, quasiment aucune n'utilise le même terme pour désigner ce professionnel. On parle ainsi de *réfèrent social*, *d'encadrant social*, *d'animateur social*, *d'encadrant socioprofessionnel*, *d'accompagnant socioprofessionnel*, *de réfèrent social et professionnel*... Cette multitude de noms pour désigner un même poste n'est pas seulement liée au choix des SIAE. Ainsi, les textes officiels et les intitulés de formation différent aussi. Le diplôme le plus connu est celui de Conseiller en Insertion Professionnelle, mais on parle aussi souvent de Conseiller en Insertion, de Chargé d'Insertion, d'Accompagnant ou d'Accompagnateur socioprofessionnel...

Dans deux SIAE rencontrées, le poste de conseiller en insertion est assuré à temps partiel par le directeur / la directrice, et dans deux autres, aucun poste spécifique en charge de l'accompagnement n'est prévu (l'accompagnement étant alors confié, de façon plus ou moins formelle, aux encadrants techniques).

Concernant le rôle et les missions du "chargé d'accompagnement", ils diffèrent beaucoup entre structures. Dans certaines SIAE, le poste se cantonne au suivi des salariés en insertion, mais dans d'autres, le chargé d'accompagnement est également en charge du recrutement des salariés (sélection des candidatures, participation aux entretiens...) ou du suivi administratif des parcours d'insertion (vérification de l'éligibilité, montage des dossiers administratifs avec Pôle Emploi pour l'embauche et le renouvellement...).

Concernant les encadrants techniques, la situation est différente. Toutes les SIAE rencontrées utilisent l'intitulé d'encadrant technique, et toutes les structures emploient des encadrants techniques. C'est le poste le plus clairement identifié dans les SIAE. Ses missions débordent rarement celles de l'encadrement des équipes de travail. Il peut parfois lui être confié la signature de contrats de prestation ou l'établissement de devis, mais cela se fait généralement grâce aux contacts qu'il établit lors des chantiers qu'il gère et ne représente pas une mission de prospection de nouveaux clients.

Mais il semble assez logique que les missions de l'encadrant technique soient mieux définies. Ainsi, contrairement au Conseiller en insertion qui peut exercer son métier dans des lieux et des contextes très divers, l'encadrant technique ne peut travailler qu'en SIAE. Ou

éventuellement en structure du milieu protégé (ESAT ou Entreprise Adaptée) mais dans ce cas on parlera plus de Moniteur d'Atelier. De plus, la formation qui permet de qualifier cette fonction établit clairement des missions liées aux SIAE. Il y a donc eu une véritable réflexion sur le métier d'Encadrant technique qui, comme nous l'avons dit plus haut, a donné lieu à deux formations qualifiantes répertoriées au RNCP : celle d'ETAIE à l'ISL et celle d'ETI à l'AFPA.

Le titre d'ETAIE est une certification délivrée conjointement par la FNARS et l'ISL. Il est accessible dans différentes régions en France : Aquitaine, Centre, Ile de France, Midi Pyrénées, Pays de la Loire, Franche Comté, Nord Pas de Calais, Haute Normandie, Paca, Alsace, Bourgogne, et Rhône Alpes.

Le titre d'ETI est délivré par l'AFPA et il est possible de le passer dans plusieurs campus : celui de Rousies (à côté de Maubeuge), celui de Pau, celui d'Amiens, celui de Châtellerauld (en Poitou-Charentes) et celui de Rieux-la-Pape (en Rhône-Alpes).

Le titre de l'ISL divise le métier d'encadrant technique en quatre fonctions (production, encadrement, formation, lien avec l'accompagnement) alors que celui de l'AFPA le divise en trois fonction (production, formation, participation à l'accompagnement). L'approche est ainsi sensiblement la même, l'AFPA considérant simplement que la fonction "production" consiste à la fois à gérer le suivi technique des chantiers et l'encadrement des équipes. Mais cette légère différence ne transforme pas l'analyse qui a été faite du métier et les deux formations tentent une sorte de synthèse de toutes les fonctions d'un encadrant technique dans une SIAE. Et l'on se rend compte que cette synthèse est en réalité celle de toutes les missions d'une SIAE.

L'encadrant technique, dans une SIAE, pourrait être comparé à l'artisan qui, au départ, fait tout dans son entreprise, avant que cette dernière ne grossisse et qu'il y ait une division technique des activités. A la création de sa société, l'artisan est ouvrier (souvent dans plusieurs corps de métier différents), secrétaire, comptable, commercial, responsable des ressources humaines... Il s'occupe des devis aussi bien que la signature des contrats de travail, de l'approvisionnement en matériaux aussi bien que de la publicité. Puis, quand son entreprise grandit, il prend la place qui lui semble la plus naturelle. Il peut décider de rester dans les tâches techniques manuelles mais préférera généralement devenir gérant de la société et moins toucher aux outils. L'encadrant technique, lui, est censé effectuer toutes ces tâches en même temps. Il ne sera pas responsable de la comptabilité de la structure mais

devra tout de même gérer l'aspect économique de l'activité : faire des devis, établir des bons de commandes, faire les plannings des salariés, signer les documents de réception de chantier... Il ne sera pas responsable de la politique de formation dans la structure mais devra tout de même former les salariés qu'il encadre, si possible en organisant des temps formalisés « *d'acquisition des règles et des gestes professionnels en situation de travail* » (référentiel du titre professionnel de l'AFPA). Il ne sera pas responsable du taux de retour à l'emploi des salariés en insertion mais devra tout de même participer à leur accompagnement en se « *coordonnant avec les partenaires du suivi social et socio professionnel des salariés en parcours* » (référentiel du titre professionnel de l'ISL).

Avec toutes ces fonctions, le poste d'encadrant technique renferme les tensions du groupe professionnel qu'est l'IAE. Ainsi, il est censé participer à toutes les missions d'une SIAE et devrait donc être la "preuve vivante" que ces missions sont compatibles et cohérentes. Mais dans les faits, les encadrants techniques ne réalisent pas tous les mêmes tâches en SIAE. Ils ont plus ou moins d'autonomie, et plus ou moins de responsabilité. La seule tâche qu'ils réalisent tous est l'encadrement des chantiers. En plus de cette tâche, certains sont en contact avec les clients et d'autres non, certains animent des temps pédagogiques formalisés et d'autres non, certains s'occupent de l'accompagnement des salariés en insertion et d'autres non.

**Tableau présentant la répartition des tâches dans chaque SIAE interrogée (2 SIAE n'ont pas pu être interrogées à ce sujet)**

Qui s'occupe de	SIAE n°1	SIAE n°2	SIAE n°3	SIAE n°4	SIAE n°5	SIAE n°6	SIAE n°7	SIAE n°8	SIAE n°9
Sélection / Recrutement salariés en insertion	Référente sociale Directeur	Responsable insertion Encadrant social Encadrant technique	Animateur social Directeur Encadrant technique	Directrice Encadrant technique	Encadrante sociale Assistante direction	Service accompagnement (4ASP + directrice insertion)	Directeur	Directeur Référente sociale et professionnelle	Encadrant technique
Accompagnement salariés en insertion	Référente sociale	Responsable insertion Encadrant social	Animateur social Directeur Encadrant technique	Encadrante socioprofessionnelle	Encadrante sociale Encadrants techniques	Service accompagnement	Accompagnant Socioprofessionnel	Référente sociale et professionnelle	Encadrant technique
Formation des salariés en insertion (envoi en formation à l'extérieur)	Référente sociale	Responsable insertion Encadrant social	Animateur social	Encadrante socioprofessionnelle	Encadrante sociale	Service accompagnement DRH	Accompagnant Socioprofessionnel	Référente sociale et professionnelle	Directeur
Formation des salariés en insertion (formalisée au sein du chantier)	Intervention d'OF		Encadrants techniques	ASVP de la Ville				Encadrant technique	Encadrant technique + tutrice
Recherche de nouveaux clients	Conducteur de travaux		Directeur	Encadrante socioprofessionnelle	Président	Directeur	Directeur	Directeur	Directeur
Encadrement des chantiers	Encadrant technique	Encadrant technique	Encadrant technique	Encadrant technique	Encadrant technique	Encadrant technique	Encadrant technique	Encadrant technique	Encadrant
Comptabilité / Gestion	Secrétaire	Secrétaire comptable	Comptable	Présitaire extérieur	Comptable (mutualisé)	Comptable (mutualisé)	Assistante direction	Secrétaire comptable	Comptable

Pour Hugues (1996), la construction des groupes professionnels s'analyse à la lumière des stratégies mises en œuvre par les acteurs pour défendre leur territoire. « *Un groupe n'est pas un « havre de paix ». Il est composé d'individus qui construisent leur trajectoire (...). Un groupe professionnel peut présenter des tensions en son sein* » (Wittorski, 2008). C'est, selon moi, ces tensions qui sont à l'œuvre dans la distribution des missions aux encadrants techniques dans les SIAE. Et il est d'ailleurs frappant de constater que cette distribution ne dépend pas de la nature des SIAE. On pourrait penser que les structures cherchant à limiter au maximum le rôle d'accompagnement des encadrants techniques (pour favoriser celui de production) seraient les EI, mais il s'avère que, parmi les SIAE que j'ai rencontrées, les deux qui donnaient le plus de responsabilité à l'encadrant dans ce rôle d'accompagnement étaient justement des EI (ayant toutes deux fait le choix de pas avoir de conseiller en insertion). A l'inverse, la SIAE qui "protégeait" le plus les encadrants techniques de cette fonction était un ACI, en ayant fait le choix d'un service accompagnement très développé mais très peu en contact avec les encadrants. Autre exemple : parmi les deux SIAE confiant un rôle pédagogique important aux encadrants techniques (à travers des temps de formation formalisés), on compte un ACI et une EI.

Au final, là encore, le rôle imparti aux encadrants techniques dans la SIAE dépend surtout de la sensibilité de son dirigeant et de l'orientation choisie (ou subie) de consacrer plus de temps et d'énergie à l'activité économique ou à celle d'accompagnement et de formation.

La formation d'ETI et celle d'ETAIE ne prennent donc pas en compte les tensions qui traversent le groupe professionnel de l'IAE. Elles cherchent à synthétiser ces tensions, à proposer un consensus en transmettant l'idée que l'encadrant technique est en mesure de remplir toutes les missions qui lui sont imputées, au même titre que toutes les SIAE sont censées pouvoir le faire. Cette formation reste "théorique" et définit, comme toute formation professionnelle, ce que devraient être les pratiques professionnelles dans l'IAE, ce vers quoi elles devraient tendre pour s'harmoniser.

Néanmoins, ces formations nous prouvent aussi que certaines tensions sont en passe d'être réglées, ou ne sont tout du moins plus apparentes. Ainsi, parmi les pré-requis à l'entrée en formation d'ETI, un diplôme de Niveau 5 ou une expérience d'au moins trois ans dans une discipline technique manuelle est demandé. Pour celle d'ETAIE, les candidats doivent déjà être en poste d'encadrant technique. Aucune des deux formations ne propose de spécialisation technique : la maîtrise d'un savoir-faire manuel semble donc être une

évidence pour exercer le métier. La professionnalisation des encadrants techniques est obligatoirement une acquisition de savoir-faire "non-manuels". Cela rejoint, selon moi, l'idée que la professionnalisation de l'IAE ne concerne pas certains préalables, inhérents à la nature d'entreprise des SIAE. Les SIAE ont besoin d'une activité économique pour perdurer financièrement, mais aussi pour fournir un support d'insertion. Il semble donc inconcevable d'embaucher en tant qu'encadrant technique, des professionnels de l'accompagnement ou de l'éducatif, qui se formeraient ensuite à une activité technique manuelle. Tout du moins dans le contexte actuel et avec la pression financière qui s'exerce sur les SIAE. Il me semble pourtant qu'il s'agit là d'une orientation importante prise par l'IAE au cours des années 2000 et qui l'éloigne définitivement de l'idée que les SIAE puissent encore être des structures socioéducatives.

Nous voyons donc que les formations longues et spécifiques à l'IAE sont rares. De plus, elles sont loin d'être institutionnalisées. Soit elles sont encore en phase de construction (à l'instar des formations en Economie Sociale et Solidaire dans les Universités), soit elles ne donnent qu'une image « idéale » de ce qu'est un professionnel de l'IAE, car il n'existe pas de consensus sur les missions à confier à chacun de ces professionnels dans les SIAE. L'IAE est encore un groupe professionnel où « *les acteurs mettent en œuvre des stratégies pour défendre leur territoire* » (Hugues, 1996) : les formations existantes montrent l'étendue de ce potentiel territoire, mais les stratégies sont encore en cours pour en fixer clairement les limites.

Comment se "construit" un professionnel de l'IAE en l'absence de formations véritablement institutionnalisées ? Par quel processus de professionnalisation-formation passe-t-il pour se définir une identité, des valeurs et des pratiques professionnelles communes avec les autres professionnels du secteur ? Quel rôle peuvent jouer les réseaux de l'IAE dans cette professionnalisation ?

### **B - Le rôle de la formation de l'URIAE dans la construction des professionnels de l'IAE**

Comme nous l'avons vu, l'URIAE n'est pas le seul réseau de l'IAE à proposer de la formation. Elle le fait dans une idée de répondre le plus spécifiquement possible aux besoins des SIAE. Cette idée est reprise dans l'édito du catalogue de formation sorti en janvier : « *Ce premier catalogue met en exergue notre approche mutualisatrice et notre ambition de qualifier*

*l'offre aux SIAE par des propositions originales et spécifiques au secteur dont le déploiement de notre outil MING est au centre.» (Catalogue de formation URIAE 2013, p. 2)*

Mais que signifie "qualifier l'offre aux SIAE" ? Cela concerne-t-il avant tout le contenu des formations ou leurs modalités pédagogiques ? Quel est le besoin en formation des professionnels de l'IAE ? Y voient-ils une utilité ? Quel est leur rapport à la formation ?

## **1 - Le rapport des professionnels de l'IAE à la formation**

Durant ma démarche de recueil des besoins en formation auprès des SIAE faisant peu appel à l'URIAE, j'ai posé la question suivante : "Si vous n'avez jamais suivi une formation dispensée par l'URIAE, pourquoi ?"

Les réponses sont variées. La problématique principale est bien sûr le temps. Tous ont exprimé, avec plus ou moins d'insistance, la difficulté à concilier leur emploi du temps avec le suivi d'actions de formation. Cette problématique est récurrente dans de nombreux milieux professionnels : le temps de travail est précieux, et l'employeur ne consacre ce temps à former ses salariés que s'il est certain du bénéfice que cela va lui apporter. C'est d'ailleurs ce que le dispositif du DIF tente de dépasser en laissant la possibilité aux salariés de suivre, à leur initiative, les formations choisies en dehors du temps de travail. Mais aucun des salariés rencontrés ne m'a dit avoir déjà utilisé son DIF pour se former. La structure qui m'a exprimé le plus cette problématique du temps est un ACI pour qui « *envoyer les encadrants techniques en formation entre mars et novembre, c'est compliqué* » (entretien n°9) parce que la plupart des chantiers de la structure ont lieu pendant cette période.

La question de la distance a également été évoquée, pour les SIAE qui se situent loin de Lille. Mais l'URIAE prend véritablement en compte cette problématique en décentralisant régulièrement les actions de formation qu'elle propose sur Dunkerque, Arras ou Valenciennes. Ce frein n'a d'ailleurs été évoqué que par une seule des structures interrogées.

Mais à côté de ces problématiques "classiques", une autre a été exprimée, de façon différente mais avec la même idée sous-jacente : une vision de la formation en général comme n'étant pas assez professionnalisante.

Plusieurs responsables de SIAE m'ont ainsi expliqué que les salariés étaient souvent réticents à partir en formation, car ils voyaient cela comme une perte de temps. Un salarié d'ACI m'a ainsi confié l'idée qu'il y a certaines choses que la formation ne permet pas d'apprendre :

*« Honnêtement les encadrants y'a pas trop de demande. Je sais qu'il y en a qui seraient réticents, c'est sûr. Mais d'un autre côté, les réticents, je ne vais pas dire qu'ils n'ont pas besoin de formation, mais le métier d'encadrant technique, hormis les aspects sécurité, c'est essentiellement du savoir-être » (entretien n°6)*

Pour la responsable d'une autre structure interrogée, sa réticence à aller en formation tient à une *« impression de décalage entre la théorie vue en formation, et la réalité de la pratique sur le terrain »* (entretien n°7). D'une manière générale, les interlocuteurs qui m'ont parlé de cette inadaptation de la formation par rapport aux pratiques professionnelles sont ceux qui m'ont aussi le plus clairement exprimé leur attachement à des valeurs humanistes et notamment à celle de la bienveillance et de la justice vis-à-vis des salariés en insertion. Est-ce à dire que la formation ne peut transmettre que des compétences techniques et pas des comportements ? Enseigner des savoir-faire et pas des savoir-être ?

Ce qui est exprimé ici touche du doigt la question de la professionnalisation de la formation : comment transmettre par la formation ce qui semble ne s'apprendre que par la pratique professionnelle ? Comment enseigner ce qui, aux yeux des professionnels interrogés, ne "s'apprend pas" ?

Cette question, l'URIAE s'en est emparé. Ce souci de professionnalisation des formations est clairement exprimé dans les attentes vis-à-vis des formateurs embauchés pour les animer. Outre un contenu évoquant spécifiquement la situation réelle des SIAE, les formations proposées par l'URIAE se déroulent également souvent selon le principe du 1+1 : une première journée de formation est dispensée, avec des contenus plutôt théoriques, et à la fin de cette journée il est demandé aux participants d'appliquer concrètement ces enseignements dans leur structure. Ainsi, lors de la deuxième journée, le formateur peut revenir sur les difficultés rencontrées par chacun dans leur environnement de travail, et répondre aux questions qui ne seraient sans doute pas venues à l'esprit des stagiaires sans cette mise en pratique des savoirs procéduraux. De plus, toutes les situations abordées en formation sont toujours extraites des contextes de travail quotidien des participants.

Bien sûr, cette professionnalisation de la formation peut être améliorée, mais elle est vraiment prise en compte par l'URIAE dans la conception de ses actions formatives. Alors pourquoi certains salariés des SIAE sont-ils toujours dans l'idée que cette professionnalisation de la formation n'existe pas ?

L'une des explications pourrait être que presque aucun des formateurs retenus par l'URIAE pour animer les actions de son catalogue n'est lui-même un professionnel de l'IAE. Ainsi, la prestation du formateur a été évoquée dans les raisons d'insatisfaction vis-à-vis de la formation par certains de mes interlocuteurs. Il me semble que se pose ici la question suivante : l'IAE a-t-elle une culture professionnelle et une histoire assez ancienne pour ne pas assurer elle-même le "renouvellement" du groupe professionnel ? Car lorsque la formation d'un groupe professionnel est institutionnalisée, le passé ou l'identité professionnelle de celui qui la dispense n'a pas d'importance. L'importance est dans la nature du diplôme et sa reconnaissance par le plus grand nombre. Ma propre expérience en atteste : je ne suis moi-même pas titulaire d'un diplôme de travailleur social (Assistant Social, Educateur Spécialisé...) et, lorsque que je travaillais dans le social, je me sentais obligé de le préciser à mes interlocuteurs, notamment pour éviter la question de ma formation qui finissait toujours par venir. Depuis que je travaille dans l'IAE, cette question ne se pose plus, car le métier que j'exerce n'est pas rapproché naturellement d'un diplôme (et d'ailleurs, je ne possède pas non plus le titre professionnel de Conseiller en Insertion Professionnelle). Dans l'IAE, la formation doit avant tout transmettre des savoir-faire, rendre plus efficace, parce qu'il y a des enjeux économiques qui ne sont pas présents dans le travail social. Les valeurs sont sous-jacentes. On les a, mais on ne les affiche pas en évoquant son "école". Et peut-être que pour être vue comme "efficace", la formation doit être dispensée par quelqu'un qui connaît le métier, c'est à dire par les pairs.

Mais selon moi, la réticence de certains salariés permanents des SIAE à venir en formation parce qu'elle ne serait pas assez professionnalisante vient surtout d'une méconnaissance des méthodes pédagogiques utilisées. L'envie d'aller en formation est souvent freinée par une mauvaise expérience dans le passé. Mais pour ceux qui sont attachés au côté professionnalisant de la formation, il faut retenir que cet aspect ne tient pas tant à "l'applicabilité" des savoirs dispensés ou au parcours du formateur, qu'au recul sur sa pratique que suscite la formation. Ainsi, à plusieurs reprises, ma tutrice m'a évoqué le fait qu'elle était impressionnée par le besoin de parler, d'échanger entre eux, de la part des professionnels qui assistent aux formations, particulièrement quand une action regroupe des professionnels du même métier (accompagnants, encadrants, dirigeants...). C'est essentiellement le recul que permet de prendre la formation sur son travail qui fait qu'elle est professionnalisante ou pas, ce que Zarifian (1997) nomme l'écart post-réflexif, celui qui

construit la compétence, et qui permet de comprendre les savoir-faire que l'on a acquis dans sa pratique sans même le savoir. Il faut, bien sûr, que la formation soit pensée ainsi, qu'elle permette aux acteurs de s'exprimer sur leurs pratiques, que le formateur soit dans un échange plutôt que dans un apport de savoirs procéduraux. Mais c'est le cas pour les formations proposées par l'URIAE, et il ne tient qu'aux acteurs de s'en emparer. Il est d'ailleurs intéressant de constater que les salariés de SIAE qui m'ont le plus exprimé leur réticence vis-à-vis de la formation sont ceux travaillant dans des structures où des échanges réguliers et formalisés ont lieu avec leurs homologues dans d'autres SIAE du territoire : serait-ce parce qu'ils ne voient pas dans la formation la plus-value qu'ils tirent déjà de ces rencontres entre pairs ?

Mais au-delà de l'aspect professionnalisant des formations dispensées, en quoi l'URIAE peut-elle revendiquer d'avoir « *qualifié l'offre aux SIAE par des propositions originales et spécifiques au secteur* » (catalogue de formation URIAE 2013, p. 2) ?

## **2 - l'offre de formation de l'URIAE et les "spécificités de l'URIAE"**

Comme nous l'avons vu, une majorité d'actions de formation proposées par l'URIAE concernent les fonctions support des SIAE : comptabilité, gestion, droit du travail, sécurité...

Ce choix est né d'un recensement des besoins des SIAE, notamment par rapport aux demandes régulières de conseils que reçoivent les chargées de mission Juridique et Finances. Pourtant, j'ai pu constater avec désarroi (partagé par ma tutrice) que plusieurs formations mises en place cette année pour répondre à ces besoins n'ont pas pu avoir lieu faute d'inscription. Comment expliquer, au-delà des raisons que nous avons évoquées plus haut concernant le rapport des professionnels de l'IAE à la formation, cette désaffection ?

Certains acteurs interrogés considèrent que l'URIAE n'a pas particulièrement à dispenser de formation sur les fonctions support de l'entreprise. Ceux-ci revendiquent de pouvoir trouver facilement une offre de formation dans ce domaine auprès des branches professionnelles ou de réseaux créés par des syndicats d'employeurs.

*« Proposer des formations à des permanents, c'est évidemment intéressant de la part d'une fédération, qui se dit "je vais professionnaliser des salariés qui encadrent des salariés en insertion". Ça fait partie de son rôle (...), mais qui n'est pas très original,*

*c'est à dire qu'une formation sur la gestion du temps, ou sur "savoir lire un bilan" voire sur l'encadrement des salariés en bas niveau de qualification, c'est une formation que je pourrais trouver assez facilement ailleurs. Et donc il n'y a pas quelque chose d'extrêmement innovant, même si c'est indispensable de la faire.» (entretien n°11)*

*« Je suis assez partagé si on dit que l'URIAE doit accompagner une structure pour mettre en place son comité d'entreprise. Moi je vais plutôt voir Entreprise et Cité [réseau d'entreprise porté par le MEDEF], où je suis adhérent, pour cet accompagnement là. Là, je suis en train de gérer une rupture conventionnelle, j'appelle pas l'URIAE pour la mettre en place ! Pour moi c'est pas lié à l'insertion, donc c'est pas une spécificité. Je crois qu'il faut qu'on reste bien sur notre métier. (entretien n°2)*

L'idée qui est évoquée dans ces deux points de vue est double. D'une part, ces deux responsables défendent l'idée que les fonctions supports de l'entreprise ne nécessitent pas la mise en place d'une formation, mais plutôt un accompagnement individuel. D'autre part, ils soulèvent la notion de "spécificité" de l'IAE, et d'innovation.

Concernant la séparation entre accompagnement et formation, nous avons déjà vu plus haut que les deux chargées de mission les plus sollicitées pour des conseils personnalisés aux SIAE (celle spécialisée en Droit, et celle spécialisée en Gestion) expriment le fait que les demandes sont souvent faites dans l'urgence par les SIAE. Cette urgence a pour conséquence que l'accompagnement devient l'action de "faire à la place" plutôt que de "faire avec". Il ne permet pas une transmission des savoirs, et entraîne une récurrence de demandes quasiment identiques. La formation serait alors plus adéquate. D'autant plus que l'accompagnement personnalisé a ses limites, notamment en termes de temps. L'URIAE fédère 200 structures d'insertion : si chacune sollicitait ces deux chargées de mission dès qu'elle rencontre une difficulté, celles-ci seraient totalement débordées !

Les deux interlocuteurs que je citais plus haut, eux, sont plutôt dans l'idée que les fonctions support de l'entreprise sont, de toute façon, un préalable à toute prise de direction d'une structure et que les obstacles rencontrés représentent donc des situations exceptionnelles qu'il est plus judicieux de surmonter de façon rapide et personnalisée, plutôt qu'en reprenant une formation. Mais ces deux interlocuteurs sont tous deux d'anciens salariés ou gérants d'entreprises privées, et avaient déjà acquis les compétences liées aux fonctions support de l'entreprise avant de devenir responsables de SIAE. Concernant le choix à faire

entre formation et accompagnement, tout dépend finalement de l'implication et du parcours des personnes concernées. Les deux ont le même objectif d'autonomisation des structures mais il faut savoir choisir l'outil adéquat. L'adaptation de l'offre de formation de l'URIAE aux besoins des structures passe aussi par cette idée : la formation n'est pas la réponse appropriée à toutes les demandes.

De même, l'accompagnement personnalisé n'est pas adapté s'il s'agit de "faire à la place", et dans ce cas il faudrait pouvoir inciter les SIAE à s'inscrire sur les formations correspondantes aux services demandés. Mais la formation reste une démarche personnelle, qu'il est possible d'encourager, mais pas d'imposer. Il faut que les salariés concernés soient convaincus de l'intérêt pour eux de suivre une formation. Mais comment faire en sorte que ce soit le cas ? Cette question a été soulevée par un des responsables de SIAE que j'ai interrogé.

*« Ça sert à rien d'imposer de la formation à un salarié, à un permanent. (...) il faut que le salarié ait envie de se former, qu'il ait pris conscience qu'il a un besoin dans tel ou tel domaine. (...) C'est important d'avoir une offre de formation importante, mais c'est aussi important d'avoir des outils, c'est ça qui manque aussi quelques fois, pour aider à comment on aide les salariés à avoir envie de formation. (...) Moi je pense qu'il y a peut-être quelque chose à travailler c'est comment on fait des... je ne sais pas si c'est des groupes de paroles ou je ne sais pas quoi, de salariés permanents, qui quelques fois sont en souffrance par rapport à des salariés en insertion, comment ils s'expriment et comment on les aide à s'exprimer pour que ce soit eux-mêmes qui en arrivent à la conclusion qu'ils ont besoin de se former dans tel ou tel domaine. » (entretien n°3)*

Cette idée de "groupe de parole" me semble intéressante. Comme je l'ai évoqué dans le point précédent de ce chapitre (le rapport des professionnels de l'IAE à la formation), plusieurs professionnels que j'ai rencontrés m'ont expliqué qu'ils participaient régulièrement à des temps d'échanges formalisés avec d'autres salariés permanents des SIAE de leur territoire. Ces temps offraient la possibilité d'échanger sur leurs difficultés respectives et de partager les "solutions" que chacun avait éventuellement trouvées pour surmonter ces difficultés. Ces temps d'échange pourraient être qualifiés de temps d'autoformation. Mais ce sont aussi des moments où l'on peut s'effectuer une prise de conscience de ses propres difficultés, des lacunes qui en sont peut-être à l'origine et, si c'est le cas, de la nécessité de se former pour combler ces lacunes. L'URIAE réfléchit donc à mettre en place ce genre de

temps d'échanges formalisés, et la majorité des SIAE que j'ai interrogées y seraient favorables.

Au-delà de la question de la pertinence de la formation comme moyen de répondre aux besoins en compétences des structures, comment peut s'expliquer le faible nombre d'inscriptions dans certaines formations proposées par l'URIAE qui répondent pourtant à des besoins bien identifiés ?

Comme je le disais plus haut, la question de la "spécificité" de l'IAE a été évoquée dans mes entretiens. Ainsi, deux de mes interlocuteurs ont avancé qu'il était possible de trouver des formations sur les fonctions support de l'entreprise dans d'autres organismes de formation. Est-ce à dire que c'est ce que font toutes les SIAE dès qu'il s'agit de se former à des problématiques de "droit commun" ? Ce n'est en tout cas pas ce que j'ai pu constater lors de mes entretiens. La plupart des structures interrogées faisant appel à d'autres organismes de formation que l'URIAE le font pour des actions concernant la sécurité (SST, Gestes et postures) ou des activités techniques manuelles (montage d'échafaudage, cordiste...).

Néanmoins, l'idée défendue par mes interlocuteurs allait plus loin que cette simple possibilité de trouver l'offre ailleurs. Ainsi, ils défendaient l'idée qu'il y a de véritables spécificités à l'IAE : celles liées au statut des SIAE, et celles liées à leur fonctions.

Ainsi, l'un des directeurs que j'ai rencontré me disait :

*« ... je pense qu'on aurait plus à gagner à se concentrer sur les formations liées à nos spécificités : management publics difficiles, (...) comment gérer un comité d'entreprise quand la majorité des personnes dans l'entreprise sont en CDD de 2 ans, et qu'un comité d'entreprise est élu pour 4 ans ? (...). Là, à la limite qu'on mette une formation qui est bien axée là-dessus, sur comment on peut faire, qu'est-ce qu'on fait, dans ce cas-là effectivement on doit refaire des élections au bout de deux ans, à partir de quand on doit refaire les élections ? Quand il y a moins de 70% du personnel qui est représenté ? Tu vois, aller chercher ces points-là de la création et de l'animation d'un CE qui vont être bien spécifiques à une EI, à un gros ACI ou n'importe quelle structure...  
(...) la formation où j'ai été, "mutualisation des structures", bah ça c'est original. Même si ça existe quelque part, je pense que l'intervention a été adaptée à la spécificité des EI. » (entretien n°2)*

Le statut des SIAE (notamment le statut associatif, qui peut concerner les EI) implique des particularités de fonctionnement qui font que les formations généralistes sur les fonctions support de l'entreprise ne permettront pas de répondre à toutes les questions que peuvent se poser les responsables de SIAE. Est-ce sur ces spécificités que peut se faire la professionnalisation de la formation dans l'IAE ?

L'autre spécificité avancée dans mes entretiens, est celle de la fonction des SIAE, c'est à dire l'insertion des salariés qu'elles accompagnent.

*« Là où il y a une vraie difficulté, c'est comment on fait nous, structures d'insertion, pour professionnaliser toutes nos équipes [y compris les salariés en insertion] (...). le contrat de travail, la législation, la rupture conventionnelle, la sécurité, la pénibilité... enfin tout ça ce sont des notions transversales, sur lesquelles on trouve une offre de formation assez conséquente sur le marché. C'est pas trop un problème. Là où ça devient très chiant, et compliqué, c'est comment je forme quelqu'un qui n'a jamais travaillé en France, à qui on va me demander de le remettre à l'emploi, et d'obtenir des résultats à la sortie. Qu'est-ce que je fais pour former cette personne ? En termes d'ingénierie de formation ? En termes de financement ? Et aujourd'hui, y'a pas de réponse, et c'est un vrai scandale. » (entretien n°11)*

Dans cette déclaration, on observe un glissement dans l'utilisation du terme de professionnalisation. Ainsi, pour ce directeur, la question de la professionnalisation par la formation doit aussi s'adresser aux salariés en insertion. Un autre directeur m'a avancé cette idée, en parlant de mettre en place des formations SST spécifiques aux salariés en insertion. Ainsi, pour beaucoup d'acteurs de l'IAE, la question de la formation des salariés permanents en SIAE se confond avec celle de la formation des salariés en insertion. Ces derniers peuvent ainsi être pris en compte dans les effectifs déclarés pour calculer la masse salariale brute et donc la contribution versée à l'OPCA au titre du plan de formation. La spécificité des SIAE à prendre en compte, pour leur faire une offre de formation, serait alors leur diversité en termes de public : les salariés en insertion, comme les salariés permanents, sont dans une optique de professionnalisation, donc l'offre de formation proposée par des organismes spécialisés comme l'URIAE devrait aussi s'adresser à eux. La professionnalisation de la formation passerait donc, dans l'IAE, par une adaptation à une grande variété de niveaux de qualification.

Le processus de fabrication d'un professionnel de l'IAE par la formation est loin d'être abouti. L'offre de formation spécifique au secteur est encore peu développée. A l'exception notoire du Titre professionnel d'Encadrant Technique, la plupart des formations existantes ne préparent pas uniquement aux métiers de l'IAE. Les formations diplômantes (agrées par l'Etat et enregistrées au RNCP) concernent plutôt l'ESS ou le Travail Protégé. Cela reflète la position qu'a encore l'IAE aujourd'hui : un secteur professionnel à mi-chemin entre l'économie solidaire et le secteur adapté. Les formations qui se développent, notamment au sein des réseaux de l'IAE, sont dans une recherche réelle de professionnalisation. Elles tentent, par l'expertise qu'elles délivrent et l'ingénierie pédagogique qu'elles développent, de construire ce professionnel de l'IAE encore en définition.

## CONCLUSION GENERALE

Pour conclure ce mémoire, on pourrait dire que la professionnalisation dans l'IAE consiste à faire vivre les paradoxes qui la traversent.

Le premier de ces paradoxes, celui qu'on peut appeler le "paradoxe fondateur", réside dans le fait que l'insertion par l'activité économique cherche à installer durablement dans le travail en utilisant comme support le travail non-durable. Cela a deux conséquences : d'une part, les personnes qui intègrent ces structures en tant que salariés en insertion ne peuvent pas entrer dans un processus de professionnalisation<sup>20</sup>, car leur objectif est de ne "pas rester". D'autre part, une SIAE ne peut pas fonctionner comme une entreprise classique : son activité économique n'est qu'un moyen d'atteindre un but plus éloigné, celui d'insérer les personnes qui travaillent en son sein.

Ce paradoxe, en créant le statut de salarié en insertion, qui n'est ni un usager, ni un professionnel, provoque un amalgame, une confusion sur ce qu'est un salarié dans les SIAE, et donc sur ce qu'est un professionnel. Lorsque j'interrogeais le personnel permanent des SIAE sur la notion de professionnalisation, tous me répondaient "celle des salariés en insertion ou celle des permanents ?". Il règne souvent une certaine confusion dans l'IAE à propos de la place de chacun. Dans certaines SIAE, les salariés en insertion sont considérés comme des collaborateurs, et les encadrants techniques comme des chefs d'équipe. Les savoir-faire techniques et les compétences commerciales sont alors très valorisés. Dans d'autres SIAE, les salariés en insertion sont plutôt vus comme des usagers, et les encadrants techniques comme des éducateurs. Les savoir-être et les compétences relationnelles sont alors mis en avant. Cela laisse donc un flou sur qui, quoi et comment s'opère la professionnalisation dans les SIAE. Mais c'est sans doute le propre du processus dans ce secteur. La « *professionnalisation-flexibilité du travail* » (Wittorski, 2008) se fait simultanément dans des domaines professionnels très différents : artisanat, gestion, travail social, pédagogie... A ce titre, nous avons vu que le poste d'Encadrant Technique, avec toutes les fonctions qui lui sont dévolues, représente un peu la "synthèse professionnelle" que nécessite l'IAE pour fonctionner correctement.

---

<sup>20</sup> J'ai rencontré un directeur d'EI qui n'était pas du tout d'accord avec cette idée. Pour lui, la professionnalisation des salariés en insertion était possible, mais elle devait passer par la mise en place d'une importante ingénierie de formation.

Cette multiplicité des cultures professionnelles en son sein complique le deuxième processus de professionnalisation que connaît l'IAE : la « *professionnalisation-profession* » (Wittorski, 2008), c'est à dire la construction du groupe professionnel qu'elle représente. Et cette construction est rendue d'autant plus difficile par le deuxième paradoxe que renferme l'IAE : elle a été créée comme une alternative au système économique libéral, en en faisant partie intégrante. Cela a pour conséquence que l'IAE est bousculée par des logiques organisationnelles, les mêmes qui s'appliquent au système socioéconomique actuel dans son évolution vers toujours plus de rationalité. Le groupe professionnel est donc traversé par des tensions, notamment entre deux "courants". D'un côté, certains veulent prouver que cette rationalisation n'est pas incompatible avec la prise en compte des hommes et femmes les plus fragiles, et que l'IAE doit tendre le plus possible vers l'économie classique afin que l'économie classique puisse un jour lui ressembler. D'un autre côté, certains considèrent que l'IAE est en marge de l'économie réelle, et fonctionne comme un sas pour les plus à même de sortir de la précarité, ou comme un espace protecteur pour les autres. Aujourd'hui, ces tensions au sein du groupe professionnel sont attisées par l'attitude des financeurs de l'IAE, et notamment l'Etat, qui fixent des objectifs difficiles à tenir et proposent des critères d'évaluation qui ne permettent pas de juger du travail réellement effectué par les SIAE. Ce sont alors eux qui parlent du besoin de professionnaliser les SIAE, comme pour conjurer le sort des "mauvais résultats", au même titre que l'on parle de "l'inemployabilité" des chômeurs face à la pénurie d'emploi. Or, à mon sens, il est important de ne pas oublier que la professionnalisation que demandent les financeurs à l'IAE, c'est à dire l'augmentation de son efficacité, passe aussi par la professionnalisation du « *groupe exerçant l'activité* » (Bourdoncle, 2000), c'est à dire la construction du groupe professionnel, qui implique notamment « *la création d'une association professionnelle, d'un code de déontologie et par une intervention de nature politique de manière à obtenir un droit unique à exercer l'activité* » (Dubar, 1991). Ainsi, il serait intéressant de réfléchir conjointement, entre acteurs opérationnels et acteurs institutionnels, à ce que peut réellement faire l'IAE pour l'amélioration de la situation économique, en s'attardant sur ses ressources, ses valeurs, ses logiques professionnelles, et sans que cette participation de l'IAE à l'économie soit une injonction des pouvoirs publics selon ses propres critères normatifs. L'IAE n'est pas une page blanche, comme disait l'un des responsables de SIAE que j'ai interrogés, et c'est ce que rappellent les réseaux de l'IAE quand ils travaillent en lien avec les représentants

institutionnels. C'est notamment suite à un travail des réseaux nationaux de l'IAE que l'axe 4 sur la contribution des SIAE à «*l'activité économique et au développement territorial*» a été inscrit dans le projet d'insertion en 2008.

Que peut faire la formation pour "faire vivre ces paradoxes" ? De par son contenu et ses modalités d'organisation, la formation joue un rôle très important dans la professionnalisation de l'IAE. Le choix des thématiques retenues dans l'offre de formation déterminera les axes de développement du groupe professionnel. Pour faire face aux tensions qui traversent le groupe, la formation doit continuer à proposer une offre qui s'adresse autant à ceux qui veulent que les SIAE fonctionnent comme des entreprises, qu'à ceux qui veulent toujours s'améliorer dans l'accompagnement socioprofessionnel de leurs salariés en insertion. A ce titre, la variété de l'offre de formation dans l'IAE est satisfaisante : certains réseaux comme Coorace axent leur offre sur les fonctions support de l'entreprise, tandis que Chantier-Ecole développe une réelle ingénierie de formation autour de la pédagogie et de l'accompagnement dans les ACI. Les modalités d'organisation de la formation peuvent permettre aux acteurs de l'IAE de développer leur logique professionnelle : en favorisant l'échange, en proposant des méthodes pédagogiques au plus proche des réalités du terrain, la formation devient professionnalisante, car elle participe à la « *fabrication d'un professionnel* » (Wittorski, 2008) mais aussi parce qu'elle a des répercussions sur la construction de l'identité du groupe. L'action de formation est un lieu où l'on parle de ses difficultés et où le formateur écoute d'abord les professionnels avant de proposer "ses" solutions. Certains pensent que la formation dispensée par des organismes spécialisés dans l'IAE (comme l'est l'URIAE) devraient même ne s'intéresser qu'aux spécificités de l'IAE. Cela ne ferait que renforcer l'identité du groupe professionnel.

Pour ma part, il me semble que, pour que la formation puisse réellement jouer un rôle dans la professionnalisation de l'IAE, il est primordial que les SIAE s'interrogent sur leur projet et sur leur vision de l'IAE avant de s'engager dans un processus de développement de leurs compétences. Ainsi, la formation joue un rôle important dans les trois acceptions de la professionnalisation :

- De par le choix de son contenu, des savoirs dispensés, la formation contribue à la définition des valeurs du groupe professionnel, des finalités qu'il se fixe, de son identité : faut-il favoriser l'apprentissage des fonctions support de l'entreprise pour que l'IAE prenne

sa place à part entière dans l'ESS ? Ou faut-il se concentrer sur le travail d'accompagnement (social, pédagogique, professionnel) des personnes pour les protéger du système économique qui refuse de prendre en compte leurs difficultés ?

- De par la composition de l'offre, la formation influence "l'efficacité du travail" que veulent voir les acteurs de l'IAE défendue face aux financeurs : les SIAE doivent-elles avant tout assurer leur "profession-obligation" afin qu'on ne puisse plus les soupçonner d'amateurisme? Ou bien se concentrer sur leur "professionnalisation-amélioration" par rapport à leur mission spécifique qu'est l'insertion des personnes en difficulté (notamment en travaillant sur la façon de rendre compte de leur performance) ?

- De par sa spécialisation et l'adaptation de ses méthodes pédagogiques, la formation contribue à la construction du professionnel de l'IAE, aussi bien dans son identité que dans son opérationnalité : faut-il s'inspirer de la formation "théorique" pour harmoniser les pratiques professionnelles ? Ou bien prendre la formation comme un lieu d'échange sur ces pratiques professionnelles, permettant ainsi de les améliorer collectivement, sans définition préalable ?

Au final, tous ces choix, qui représentent les tensions caractérisant un groupe professionnel en construction, ne peuvent être pris que par les SIAE elles-mêmes, à titre individuel, lorsqu'elles choisissent la formation qu'elles vont suivre. L'addition de ces décisions individuelles finira sans doute par former un élan homogène et solide. Mais avant cela, chaque SIAE doit s'interroger sur son fonctionnement, ses valeurs, ses objectifs et sur les raisons pour lesquelles elle propose à ses salariés de se former. La richesse de l'offre de formation ne doit pas amener les SIAE à apprendre ce qu'elles n'ont pas envie de faire. Pour avoir un sens, l'IAE ne peut pas être une activité qui tente de vivre en refusant de voir ses paradoxes. La formation doit aider l'IAE à comprendre ces paradoxes, à les analyser et à faire en sorte qu'ils n'empêchent pas l'accomplissement de sa mission : aider les gens à trouver leur place dans la société.

## BIBLIOGRAPHIE

### Sur la professionnalisation et la compétence :

Astier P. 2008. "La professionnalisation comme intention, comme processus et comme légitimation". *Savoirs*, n°17, p. 63 à 69

Champy F. 2009. *La sociologie des professions*. Paris : PUF

Dejours C. 2003. *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*. Paris : INRA Editions

Demailly L. 1994. "Compétence et transformation des groupes professionnels". In MINET F., PARLIER M., de WITTE S. *La compétence, mythe, construction ou réalité ?* Paris : L'Harmattan, p. 71

Divay S. 2007. "Les cadres de santé face à la logique managériale". Manuscrit auteur, publié dans "XIVème Journée d'études du GRD CADRES". *IMUS*, Annecy : décembre 2007

Stankiewicz F., Foudi R., Trelcat M.-H. 1993. "L'efficacité des stages de formation : le cas des demandeurs d'emploi de bas niveau de qualification". *Formation-Emploi*, n°41, p. 21 à 32

Vézinat N. 2010. "Une nouvelle étape dans la sociologie des professions en France. Bilan critique autour des ouvrages de Didier Demazière, Charles Gadéa (2009) et Florent Champy (2009)." *Sociologie*, 2010/3 Vol. 1, p. 413-420

Wittorski R. 2005. *Formation, travail et professionnalisation*. Paris : L'Harmattan

Wittorski R. 2008. "La professionnalisation". *Savoirs*, n° 17, p. 7 à 28

Zarifian P. 1997 "La compétence, une approche sociologique". *L'orientation scolaire et professionnelle*, vol. 26, n°3, p. 429-444

### Sur l'insertion professionnelle et l'IAE:

- Bidet E. 2003 "L'insoutenable grand écart de l'économie sociale : Isomorphisme institutionnel et économie solidaire", *Revue du MAUSS*, n°21, p. 162-178

- Brégeon P. 2008. "Histoire du réseau de l'Insertion par l'Activité Economique", in Vilbrod A. *A quoi servent les professionnels de l'insertion?* Paris : L'Harmattan

- Chaniel P. et Laville J.-L., 2002. "L'économie solidaire : une question politique", *Mouvements*, n°19, p. 11-20

- Ebersold S. 2001. *La naissance de l'inemployable, ou l'insertion au risque de l'exclusion*. Rennes: Presses universitaires de Rennes

- Laville J.-L. 2011. "L'économie sociale et solidaire : contre le productivisme ?", *C.E.R.A.S*, n°324 - 325, p. 98 à 103

- Levené T. 2011. "Les politiques d'insertion : quelle pertinence pour les « inemployables »"? *Formation Emploi*, n°116, p. 51 à 67

- Fraise L. et al. 2007 "Economie solidaire : des initiatives locales à l'action publique. Introduction", *Revue Tiers Monde*, n°190, p. 245 à 253

Sur le travail associatif :

- Ughetto P. et Combes M.-C. 2010. "Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ?", *Socio-logos*, n°5, p. 2 à 15

## GLOSSAIRE DES SIGLES

ACI	Atelier chantier d'insertion
ACSE	Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances
AI	Association intermédiaire
AROFESSEP	Association régionale des organismes de formation, d'économie sociale et d'éducation permanente
ASP	Agence de service et de paiement
CDIAE	Conseil départemental de l'insertion par l'activité économique
CHRS	Centre d'hébergement et de réinsertion sociale
CNEI	Comité national des entreprises d'insertion
CNLRQ	Comité national de liaison des régies de quartier
CNAR-IAE	Centre national d'appui et de ressource de l'insertion par l'activité économique
COORACE	Coordination des comités et organismes d'aide aux chômeurs par l'emploi ( <i>cet acronyme est obsolète. « Coorace » est désormais une marque déposée</i> )
CTA	Comité technique d'animation
CTI	Comité technique d'insertion
DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
EI	Entreprise d'insertion
ESS	Economie sociale et solidaire
ETTI	Entreprise de travail temporaire d'insertion
FNARS	Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale
FPSP	Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels
FSE	Fonds social européen
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
RQ	Régie de quartier
SRDE	Stratégie Régionale de Développement Economique
UNAI	Union nationale des associations intermédiaires
URIAE	Union régionale de l'insertion par l'activité économique

## **Table des Annexes**

Annexe 1 : Liste des entretiens

Annexe 2 : Guide d'entretien n°1

Annexe 3 : Guide d'entretien n°2 (recueil des besoins de formation)

Annexe 4 : Catalogue de formation 2013 de l'URIAE

## ANNEXE 1

### Liste des entretiens :

- Entretien n°1 Directeur d'Atelier Chantier d'Insertion - Tourcoing
- Entretien n°2 Directeur d'Entreprise d'Insertion - Tourcoing
- Entretien n°3 Directeur de Maison de l'emploi ; Gérant d'une Entreprise de Travail  
Temporaire d'Insertion et d'une Entreprise d'Insertion – Région de Lens
- Entretien n°4 Directeur d'Entreprise d'Insertion - Saint Pol sur Mer
- Entretien n°5 Responsable insertion et Encadrant social d'Atelier Chantier d'Insertion –  
Wattrelos (*entretien tripartite*)
- Entretien n°6 Animateur social d'Atelier Chantier d'Insertion - Saint Léonard
- Entretien n°7 Directrice / Accompagnante socioprofessionnelle d'Atelier Chantier  
d'Insertion - Wasquehal
- Entretien n°8 Assistante de direction et Encadrante sociale d'Atelier Chantier d'Insertion -  
Arras
- Entretien n°9 Directeur d'Atelier Chantier d'Insertion et Directrice des Ressources humaines  
de la structure porteuse – Valenciennes (*entretien tripartite*)
- Entretien n°10 Directeur et Référente sociale et professionnelle de Régie de Quartier -  
Grande Synthe (*entretien tripartite*)
- Entretien n°11 Directeur d'Entreprise d'Insertion - Lille

## ANNEXE 2

### Guide d'entretien n°1

Date :

Lieu / type de SIAE :

Personne interrogée / fonction :

1. Depuis combien de temps travaillez-vous dans la structure ?
2. Comment en êtes-vous arrivé à cette fonction dans la structure ?
3. Avez-vous occupé d'autres fonctions dans le champ de l'IAE ?
  
4. Quelles sont, pour vous, les missions d'une SIAE ?
5. Quel rôle jouent les SIAE dans la professionnalisation des salariés en insertion ?
6. Diriez-vous que les missions des SIAE ont évolué depuis que vous travaillez dans l'IAE ?
  
7. Quelles sont les dernières formations professionnelles que vous avez suivies ?
8. Votre inscription dans ces formations était-elle un choix de votre part ?
9. Rencontrez-vous des situations-problèmes pour lesquelles vous avez besoin d'aide ?  
Si oui, auprès de qui trouvez-vous cette aide ?
  
10. Quel sens donnez-vous au mot « professionnalisation » ?
11. Ressentez-vous le besoin de vous professionnaliser ? Pourquoi ?
12. Si oui, quelle est la meilleure façon de se professionnaliser, selon vous ?
13. Si non, quelle est, selon vous, l'utilité de la formation ?

## ANNEXE 3

### Guide d'entretien Besoin en formation des SIAE pour leurs salariés permanents

Date de l'entretien :	<input type="text"/>	Lieu :	<input type="text"/>
Nom de la structure :	<input type="text"/>	Type SIAE :	<input type="text"/>
Nom et fonction de l'interviewé :	<input type="text"/>		

#### Méthodologie de recueil

Nous souhaitons réaliser un recueil des besoins en formation des SIAE adhérentes à l'URIAE, et notamment dans le champ de l'accompagnement et de l'encadrement technique.

Nous avons sélectionné un certain nombre de SIAE adhérentes, et notamment celles qui font peu ou pas appel à l'URIAE pour la formation.

Notre objectif est de :

- déterminer s'il existe des besoins de formation n'apparaissant pas dans l'offre de formation de l'URIAE, pour élargir notre offre
- mieux connaître la nature précise des besoins, pour améliorer le contenu de notre offre

Pour cela, nous recueillons les « besoins spontanés » en formation, mais interrogeons également les salariés des structures sur leur activité, leurs tâches quotidiennes et l'évolution de leurs missions.

#### Fonctionnement de la structure

Quelle est l'activité principale de votre structure ? \_\_\_\_\_

Combien de salariés permanents y a-t-il dans votre structure ? \_\_\_\_\_

Avez-vous un plan de formation des salariés permanents ?  Oui  Non

#### Dans votre structure, qui s'occupe

- du recrutement des salariés en insertion : \_\_\_\_\_

- de l'accompagnement des salariés en insertion : \_\_\_\_\_

- de la formation des salariés en insertion : \_\_\_\_\_

- de l'accueil des demandeurs d'emploi (AI) : \_\_\_\_\_

- de la recherche de nouveaux clients : \_\_\_\_\_

#### Commentaire

**Fonction de chaque salarié permanent :**

	Missions / rôles	Profil / parcours
<input type="checkbox"/> Directeur/rice		
<input type="checkbox"/> Chef de service		
<input type="checkbox"/> Responsable administratif		
<input type="checkbox"/> Accompagnant(e)		
<input type="checkbox"/> Encadrant(e)		
<input type="checkbox"/> Responsable commercial		
<input type="checkbox"/> Autre		
<input type="checkbox"/> Autre		

**Avez-vous eu connaissance du catalogue de formation 2013 de l'URIAE ?**       Oui    Non

**Avez-vous déjà participé à une formation organisée par l'URIAE ?**

Oui. Laquelle ? \_\_\_\_\_

Non

**Si oui, qu'en avez-vous pensé ?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Si non, pourquoi ?**

Aucun besoin particulier en formation

Aucune formation proposée ne répond à vos besoins

Autre : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Avez-vous participé à des formations avec d'autres OF ?**       Oui       Non

**Si oui, lesquelles ?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Pour quelqu'un qui arriverait à votre poste aujourd'hui, de quelle(s) formation(s) aurait-il besoin ?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Qu'est-ce que vous faites aujourd'hui et qui ne « s'apprend pas en formation » ?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Dans quel domaine souhaiteriez-vous vous former aujourd'hui ?**

Juridique : obligations légales en matière de sécurité, droit social, marchés publics...

Gestion : gestion financière, comptabilité, mécénat...

Ressources humaines : management, conduite du changement...

Accompagnement : définition de projet professionnel, illettrisme, financements de formation...

Encadrement : accueil et intégration des salariés, gestion des conflits...

Production : développement commercial, devis, facturation

Technique : besoin de nouvelles compétences techniques dans votre domaine

Autre : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Y a-t-il une formation précise que vous souhaiteriez faire ?**

---

---

---

---

**Selon vous, dans quel domaine les SIAE ont le plus besoin de se professionnaliser ?**

---

---

---

---

**La professionnalisation de vos salariés passent-elles par d'autres formes que la formation ?**

---

---

---

---

**Seriez-vous intéressé par la mise en place de temps de rencontre avec d'autres structures ? (entre « homologues »)**       Oui       Non

**Si oui :**       Avec des structures de votre territoire       D'autres territoires ?

**Pourquoi ce genre de rencontre vous semble intéressant ?** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

Commentaires



# Catalogue formation 2013

à destination des salariés permanents  
des structures d'insertion par l'activité économique

**URIAE**  
1 rue Edouard Herriot - 59000 Lille  
Tél. 03 20 53 51 97 – Fax. 03 20 29 84 05  
mail : [dr@uriaenpdc.org](mailto:dr@uriaenpdc.org)  
site : [www.uriaenpdc.org](http://www.uriaenpdc.org)  
N° Siret : 382 969 517 00038 / 8899B

## EDITO : Se Former pour avancer ensemble !!!

Conformément à son projet politique et stratégique, l'URIAE faisait le choix en 2010 de se doter de compétences dans le domaine de la formation afin d'accompagner chaque structure dans l'optimisation de son plan de formation.

L'année suivante, un travail de fond a permis à notre réseau d'être habilité en tant qu'organisme de formation. Cette habilitation obtenue n'a jamais été une fin en soi mais juste une étape structurante de notre projet.

En parallèle, un état des lieux nourri sur la base des études antérieures et des travaux récents (Avisé, DGEFP...), sur l'observation des pratiques et résultats des membres de notre réseau, a identifié les principales difficultés qui entravent le déploiement des formations, à savoir :

- un **budget insuffisant** pour faire face aux besoins de formation et dépenses inhérentes (**coûts pédagogiques, coûts salariaux et frais annexes**) pour les salariés en parcours et les permanents.
- des dispositifs de formation :
  - o **basés sur des statuts et profils** rendant inégalitaire l'accès à la formation à l'ensemble des salariés en insertion.
  - o **nombreux et disparates** entraînant une perte de lisibilité et complexifiant le montage financier.
- une nécessité d'**adapter la formation** au regard du profil et de l'organisation de l'activité des structures.
- un besoin d'accompagner les SIAE dans la mise en place de plans de formation.
- une activité qui reste à maintenir lorsque les salariés sont en formation. Le **remplacement des salariés formés** se révèle nécessaire.

Sur cette base, une concertation large des parties prenantes a été opérée et deux comités de pilotage ont pu échanger sur nos orientations.

A l'image d'autres régions, nous avons proposé la constitution d'une plate forme régionale de formations mutualisées ciblant prioritairement les salariés en parcours dans les structures d'insertion.

Le mode opératoire de cette plateforme repose sur une adhésion large des réseaux de l'IAE et des opérateurs de la formation dont légitimement, et au premier chef, les organismes de formation de l'Economie Sociale et Solidaire attachés, comme nous, aux valeurs de l'éducation permanente et à la promotion du droit à la formation tout au long de la vie. Il convient aussi de dégager dans ce cadre les complémentarités nécessaires avec les réseaux de l'ESS dont l'USGERES et la CRESS.

L'URIAE n'a pas vocation à tout porter ou à reproduire des actions de formation qui existent par ailleurs mais il convient de répondre aux attentes de nos structures en terme de contenus mais aussi d'approche pédagogique, de proximité, de réactivité, etc.

A l'instar des autres réseaux de l'IAE et plus particulièrement à la lumière de notre partenariat privilégié avec COORACE, l'URIAE considère que la professionnalisation des permanents et des salariés en insertion, notamment par le biais de la formation, constitue un enjeu primordial permettant pour les premiers de professionnaliser leurs pratiques et pour les seconds de sortir durablement d'une situation d'exclusion.

Ce premier catalogue met en exergue notre approche mutualisatrice avec le déploiement des formations Coorace et notre ambition de qualifier l'offre aux SIAE par des propositions originales et spécifiques au secteur dont le déploiement de notre outil MING est au centre.

Aujourd'hui, le temps de l'interpellation politique est venu et nous attendons avec impatience la position de nos deux partenaires pivots à savoir l'Etat (Direccte) et le Conseil Régional sur le mode opératoire de notre plateforme sans oublier la place essentielle des OPCA, de nos deux Départements et de Pôle Emploi.

Nous restons persuadés qu'ils partagent tous notre conviction pour le développement d'une formation de qualité et véritablement qualifiante pour l'ensemble des salariés et prioritairement pour les salariés en parcours d'insertion dont nous savons tous qu'elle est essentielle à l'intégration professionnelle des plus fragilisés.

*« Tout le monde est un génie. Mais si vous jugez un poisson sur ses capacités à grimper à un arbre, il passera sa vie à croire qu'il est stupide. » EINSTEIN*

**Francine HAUTCOEUR**  
**Vice-Présidente**  
**en charge de la Formation**

**Sylvain CRAPEZ**  
**Délégué Régional**

**Edwige BONOU**  
**Chargée de mission formation**

## L'URIAE : QUI SOMMES-NOUS ?

L'Union Régionale de l'Insertion par l'Activité Economique Nord-Pas-de-Calais est une association loi 1901 créée en 1985. Elle fédère toutes les structures de l'insertion par l'activité économique de la région Nord-Pas-de-Calais et compte plus de 200 adhérents.

La région Nord-Pas-de-Calais comptait, en 2011, 338 structures de l'IAE.

Cela représente 33 058 salariés en insertion et près de 4 500 salariés permanents.

L'URIAE a pour objet de promouvoir l'insertion par l'activité économique et :

- de promouvoir et développer l'objet social des structures et leurs programmes,
- d'accompagner les structures dans leur professionnalisation (veille, pérennisation, prospective, développement),
- de représenter et défendre les intérêts du secteur de l'IAE, notamment auprès des partenaires institutionnels et politiques,
- de mettre en œuvre une assistance mutuelle, d'assurer un accueil des créateurs, de fournir des services aux adhérents afin de favoriser leur structuration, leur consolidation, leur développement et la réflexion sur leur mission,
- de sensibiliser et de former les acteurs de l'IAE et leurs partenaires à l'ensemble des problématiques du secteur, à son actualité et à son évolution prospective.

## DES FORMATIONS SUR MESURE, AU PLUS PRES DE VOS BESOINS

Grâce à l'accompagnement quotidien proposé aux structures d'insertion de la région Nord-Pas-de-Calais, l'équipe de l'URIAE a une connaissance concrète des problématiques rencontrées par celles-ci. Les actions présentées dans ce catalogue visent donc à répondre de façon opérationnelle aux besoins des SIAE pour lesquels la formation est une solution pertinente.

Ces formations ont été définies et élaborées pour fournir aux SIAE des outils efficaces et mobilisables rapidement, pour assurer leurs missions et leur développement.

## CONDITIONS D'INSCRIPTION AUX FORMATIONS

Il n'est pas nécessaire d'être adhérent à l'URIAE ou COORACE pour s'inscrire aux formations proposées dans ce catalogue.

Les inscriptions aux actions de l'URIAE doivent être effectuées à partir du bulletin dédié (p.27)

Un nombre minimal de 7 inscrits est requis pour maintenir une session de formation.

## PARTENARIAT AVEC COORACE

L'URIAE travaille depuis plusieurs années en partenariat avec Coorace.

Coorace formation est un organisme qui propose un large choix de formations spécialisées dans le secteur de l'IAE et de l'économie sociale et solidaire. La dernière partie de ce catalogue propose une sélection de formations proposées par Coorace et dont les sessions se déroulent dans le Nord-Pas-de-Calais.

Les inscriptions aux actions du Coorace doivent être effectuées à partir du bulletin dédié (p. 38 ou 39).

Pour tout renseignement concernant les actions de formation du présent programme, ainsi que pour vos projets de formation, vous pouvez joindre :

**Edwige Bonou, Chargée de mission formation – URIAE**

**Tél. 03 20 53 91 53 - Port. 06 03 54 84 60**

*Ce catalogue a été réalisé avec l'aide de Martin Farcy, étudiant en Master 2 Ingénierie de la formation à Lille 1*

# SOMMAIRE DES FORMATIONS URIAE

## PILOTER SA STRUCTURE

<i>Présentation du logiciel MING</i> .....	7
Initiation au logiciel MING (logiciel pour l'accompagnement des salariés en insertion) .....	8

## DROIT

Réaliser le document unique d'évaluation des risques professionnels .....	9
Finaliser le document unique et mettre en place des actions de prévention.....	10
Mettre en place un dispositif de pénibilité au travail .....	11
La pénibilité au travail : les mesures de prévention et les fiches individuelles.....	12
Organiser la prévention des risques psychosociaux .....	13
Les fondamentaux du droit social 1 : le contrat de travail .....	14
Les fondamentaux du droit social 2 : pouvoirs disciplinaires de l'employeur .....	15
La commande publique et l'IAE .....	16
La responsabilité sociale des présidents d'association .....	17
Accords d'entreprise, convention collective, usages... Mode d'emploi .....	18

## GESTION ET STRATEGIE

Introduction à la gestion .....	19
Stratégies de mutualisation et regroupement dans le secteur de l'IAE .....	20
Mécénat et parrainage dans l'IAE .....	21
La conduite du changement en SIAE .....	22

## RESSOURCES HUMAINES

Management (pour responsable de structure) .....	23
--	----

## ACCOMPAGNEMENT

Encadrer une équipe de salariés en insertion : le management de proximité .....	24
Gestion de la diversité des publics .....	25
Encadrants et conseillers en insertion : travailler en équipe pour optimiser l'accompagnement ...	26

---

Bulletin d'inscription aux formations URIAE .....	27
Conditions de participation aux formations URIAE .....	30
Règlement intérieur de l'organisme de formation URIAE .....	31

## TABLEAU DES FORMATIONS URIAE 2013

Intitulé de la formation	Public	Durée	Date	Lieu
Initiation au logiciel MING (logiciel pour l'accompagnement des salariés en insertion)	Accompagnants Dirigeants Encadrants	1 jour	25 février, 25 avril, 13 juin, 24 oct., 2 déc.	Lille
			26 février, 26 avril, 14 juin, 25 oct., 3 déc	Arras
			25 mars, 27 mai, 23 sept., 21 nov.	Dunkerque
			26 mars, 28 mai, 24 sept., 22 nov.	Valenciennes
Le document unique d'évaluation des risques professionnels (niveau 1)	Dirigeants Encadrants	2 jours	6, 7 juin	Lille
Le document unique d'évaluation des risques professionnels (niveau 2)	Dirigeants Encadrants	1 jour	25 juin	Lille
La pénibilité au travail (niveau 1)	Dirigeants Encadrants	1 jour	26 septembre	Lille
La pénibilité au travail (niveau 2)	Dirigeants Encadrants	1 jour	22 octobre	Lille
Les risques psychosociaux	Dirigeants Encadrants	1 jour	17 septembre	Lille
Les fondamentaux du droit social 1 : le contrat de travail	Dirigeants	2 jours	2, 3 avril	Lille
Les fondamentaux du droit social 2 : les pouvoirs disciplinaires de l'employeur	Dirigeants	1 jour	9 décembre	Lille
La commande publique et l'IAE	Dirigeants	2 jours	12 novembre 10 décembre	Lille
La responsabilité sociale des présidents d'association	Présidents Dirigeants	1 jour	9 décembre	Lille
Accords d'entreprise, convention collective, usages... Mode d'emploi	Présidents Dirigeants	2 jours	11, 12 mars	Lille
Introduction à la gestion	Dirigeants Non-financiers	1 jour	17 décembre	Lille
Stratégies de mutualisation et regroupement dans le secteur de l'IAE	Dirigeants	2 jours	11 avril, 13 mai	Arras
			12 avril, 14 mai	Dunkerque
Mécénat et parrainage dans l'IAE	Dirigeants	2 jours	11, 27 juin	Lille
La conduite du changement en SIAE	Dirigeants	3 jours	7, 8, 21 septembre	Lille
Management (responsable de structure)	Dirigeants	2 jours	21, 22 mars	Lille
Encadrer une équipe de salariés en insertion : le management de proximité	Encadrants	2 jours	15, 31 mai	Lille
Gestion de la diversité des publics	Encadrants	2 jours	10, 11 octobre	Lille
Encadrants et conseillers : travailler en équipe pour optimiser l'accompagnement	Encadrants Accompagnants	2 jours		Lille

# Adieu l'Observatoire, Bonjour MING !!!

Il y a près de 10 ans, l'URIAE était précurseur en construisant un observatoire sur une base informatique permettant aux structures d'insertion de la région de renseigner les caractéristiques des publics accueillis et de faciliter leurs déclarations auprès du CNASEA (ancêtre de l'ASP).

Mais, avec le temps, l'obsolescence de l'outil devenait un véritable handicap dès qu'il s'agissait de modifier certains critères ou de s'adapter aux exigences légitimes de chaque SIAE...

Dès 2011, le choix de notre réseau s'est donc porté sur la construction d'un nouvel outil logiciel, accessible sur le web et adapté aux exigences de l'ensemble des dispositifs d'insertion, la conception de MING fut donc envisagée et son acte de naissance est aujourd'hui signé !!!

*Voici donc ses principales caractéristiques :*

## **Inverser la logique et répondre aux besoins de chaque SIAE**

MING est construit autour du cœur de métier de chaque SIAE : le projet social et professionnel. C'est donc à partir de l'entrée de la personne dans la structure que s'ouvre l'outil qui vous permettra de qualifier les différentes étapes de son parcours mais aussi de valoriser le projet d'insertion de votre structure...

## **Le choix du libre et du coopératif**

MING est un logiciel libre, accessible, qui se nourrit des développements proposés et validés par les utilisateurs (par exemple, la description d'une fiche de poste sur un métier particulier réalisée par une SIAE pourra être mise au pot commun et mutualisée au profit d'autres SIAE qui en auraient besoin...).

## **Des fonctionnalités adaptées**

MING propose des onglets simples d'utilisation sur les différentes étapes du parcours, des listes pré-renseignées, des possibilités de modifications et/ou d'ajouts selon les besoins de la SIAE, une passerelle actualisée avec l'ASP, des imports/exports de fichiers...

## **Une évolution permanente**

MING 1.0 est le point de départ, la version de base mais le développement se poursuit et de nouvelles fonctions, simplifications ou évolutions seront proposées en lien avec les attentes des SIAE et avec celles de leurs partenaires.

A MING 1.0 succédera MING 1.1 puis MING 1.2 etc jusqu'à MING 2.0 qui marquera la fin des « grands » développements même si l'évolution demeurera (2.1 ; 2.2...).

## **Un projet mutualisé**

MING sera aussi proposé et utilisé dans d'autres régions, par d'autres structures et d'autres réseaux... Des contacts ont été pris et son utilisation permettra à notre réseau de financer les développements et nouvelles fonctionnalités à venir.

## **Une charte d'utilisation**

Le déploiement de MING fera l'objet d'un accompagnement formation mais aussi d'un engagement de la structure utilisatrice. Les droits d'administration de tout ou partie de l'outil seront à déterminer selon le type d'utilisateur dans chaque structure.

## **Une rubrique d'aide et un didacticiel**

Pour une meilleure utilisation et un premier niveau de réponse dans son usage quotidien, MING sera dotée d'une rubrique d'aide et d'un didacticiel.

## **Une assistance et une maintenance de proximité**

L'URIAE proposera à ses adhérents une assistance et une maintenance gratuite.

Un système d'abonnement payant sera proposé aux non-adhérents du réseau.

# INITIATION AU LOGICIEL MING

## (LOGICIEL POUR L'ACCOMPAGNEMENT DES SALARIES EN INSERTION)

### OBJECTIFS

A l'issue de la formation, les participants seront capables de :

- Comprendre les méthodes de gestion administrative proposées par le logiciel
- Comprendre les méthodes de suivi du travail d'accompagnement social proposées par le logiciel
- Mettre en place de grilles d'évaluation professionnelle grâce au logiciel
- Choisir des indicateurs pour la présentation des résultats

### PUBLIC CONCERNE

Tout public chargé de la gestion administrative et/ou du suivi social et professionnel de salariés en insertion

### DUREE

1 jour (+ 1 jour d'accompagnement individuel en structure, en option et sur demande)

### PROGRAMME

#### Module 1 : La gestion administrative

- Le vocabulaire relatif à MING, lancement et description de son interface, menus principaux
- Les outils nécessaires à la création d'un dossier
- Création d'un nouveau dossier candidat
- Création d'un nouveau dossier salarié

#### Module 2 : L'accompagnement social

- La nomenclature du suivi social
- Le dossier social (saisie d'un jeu d'essai)
- Le suivi du travail d'accompagnement social (saisie d'un jeu d'essai)
- La qualification des sorties (typologie officielle des sorties, suivi post-accompagnement...)

#### Module 3 : L'accompagnement professionnel

- La structure des grilles d'évaluations professionnelles
- L'administration des évaluations professionnelles
- L'analyse des évaluations professionnelles

#### Module 4 : Administration et reporting

- Le paramétrage des listes personnalisables
- Le contrôle des fiches
- Les analyses individuelles
- Les tableaux de reporting (orientations, temps passé, statistiques...)

### METHODES PEDAGOGIQUES

Au fur et à mesure du déroulement de la formation, les stagiaires deviennent de plus en plus autonomes et l'enseignement devient de plus en plus participatif. Le premier module est un tronc commun, tandis que les suivants amènent les stagiaires à participer et favorisent une dynamique de groupe.

### LIEUX ET DATES

25/02 ou 25/04 ou 13/06 ou 24/10 ou 2/12 à Lille.  
26/02 ou 26/04 ou 14/06 ou 25/10 ou 3/12 à Arras.  
25/03 ou 27/05 ou 23/09 ou 21/11 à Dunkerque.  
26/03 ou 28/05 ou 24/09 ou 22/11 à Valenciennes.

### TARIFS

200€ pour les adhérents URIAE ou COORACE                      300€ pour les non-adhérents

*En option et sur demande, une formation individuelle d'une journée peut être réalisée dans votre structure :*  
600€ pour les adhérents URIAE ou COORACE                      800€ pour les non adhérents

# REALISER LE DOCUMENT UNIQUE D'ÉVALUATION DES RISQUES PROFESSIONNELS

## OBJECTIFS

A l'issue de la formation, les participants seront capables de :

- Saisir les enjeux de la mise en place du Document Unique
- Identifier les dangers et risques associés à l'activité de la structure
- Réaliser et mettre à jour le document unique d'évaluation des risques professionnels

## PUBLIC CONCERNE

Employeurs, encadrant, dirigeants, responsables sécurité, membres du CHSCT

## DUREE

2 jours

## PROGRAMME

### Le document unique : où ? quand ?

- Quelles structures et quelle place lui donner dans une politique de management à la sécurité

### Le document unique avec qui ?

- La participation des salariés
- Les acteurs de la prévention interne et externe

### Le document unique : pourquoi ?

- Les enjeux de la réalisation (enjeux humains, sociaux économiques et juridiques)
- Les sanctions possibles

### Le document unique : comment ?

- Conditions de réalisation
- Forme, contenu

### La démarche à mettre en place

- Constituer des groupes de travail
- Définir les unités de travail
- Analyser les situations par la méthode d'analyse par le risque et par la méthode d'analyse ergonomique
- Hiérarchiser (apprécier fréquence et gravité et réaliser une cotation des risques)

### Les mesures de prévention

- Les principes de prévention
- Les mesures possibles
- Le choix des mesures
- L'équilibre entre les mesures humaines, techniques et organisationnelles

## METHODES PEDAGOGIQUES

Chaque participant est invité (s'il le souhaite) à apporter des documents de sa structure (fiche de poste, ébauche d'un document unique, plan d'actions de prévention ...) pour une étude pratique. Alternance d'apport théoriques et d'exemples pratiques. Possibilité de contacter le formateur par mail suite à la formation pour des questions techniques et pratiques.

## LIEU ET DATES

Lille, 6 et 7 juin 2013

## TARIFS

480€ pour les adhérents URIAE ou COORACE  
600€ pour les non-adhérents URIAE ou COORACE

# FINALISER LE DOCUMENT UNIQUE ET METTRE EN PLACE DES ACTIONS DE PREVENTION

## OBJECTIFS

A l'issue de la formation, les participants seront capables de :

- Finaliser le document unique
- Réaliser dans sa structure un plan d'actions de prévention en lien avec le document unique et la réalité humaine et économique de la structure.

## PUBLIC CONCERNE

Les stagiaires ayant participé au premier module de formation : « Réaliser le document unique d'évaluation des risques professionnels », ou les **employeurs, encadrant, dirigeants, responsable sécurité** ayant travaillé sur l'évaluation des risques professionnels dans une structure et débuté la réalisation du document unique.

## DUREE

1 jour

## PROGRAMME

### Le contenu et la place du document unique

#### Le plan d'actions de prévention :

- Pourquoi ?
- Comment ?
- Avec qui ?

#### Rappel des principes directeurs de la prévention

#### Les actions de prévention :

- Définir les priorités
- Des mesures techniques humaines et organisationnelles
- Vérifier la validité (coût, non déplacement du risque, niveau de prévention, reproductivité.....)

#### Evaluer les actions

## METHODES PEDAGOGIQUES

- Les stagiaires sont invités à venir avec le document unique de leur structure pour travailler à partir de leur réalité
- Alternance d'apports théoriques et d'exercices pratiques
- Partage d'expériences

## LIEU ET DATE

Lille, 25 juin 2013

## TARIFS

240€ pour les adhérents URIAE ou COORACE  
300€ pour les non-adhérents URIAE ou COORACE

# METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF SUR LA PENIBILITE AU TRAVAIL

## OBJECTIFS

A l'issue de la formation, les participants seront capables de :

- Mettre en place les nouvelles obligations réglementaires applicables à sa structure
- Identifier et évaluer les facteurs de pénibilité
- Réaliser un diagnostic à l'aide des outils proposés
- Réaliser la fiche de prévention

## PUBLIC CONCERNE

Employeurs, dirigeants, encadrants

## DUREE

1 jour

## PROGRAMME

### La pénibilité au travail et son contexte réglementaire

- Définir la pénibilité et relever les conséquences sur la santé
- Que dit la loi ?
- Quelles sont les structures concernées ?
- Les nouvelles obligations réglementaires
- Les 10 facteurs de pénibilité « réglementaires »
- Le rôle de chaque acteur (employeur, CHSCT, médecin du travail)
- Les conséquences prévisibles sur la responsabilité de l'employeur

### Mettre en place le dispositif dans la structure

- Réaliser un diagnostic
- Construire une fiche d'exposition
- Des pistes pour construire un plan d'action

## METHODES PEDAGOGIQUES

- Alternance d'apport théoriques et d'exemples pratiques
- Exercices d'application
- Travail de réalisation de la fiche d'exposition en groupe et mise en commun des différents travaux

## LIEU ET DATE

Lille, 26 septembre 2013

## TARIFS

240€ pour les adhérents URIAE ou COORACE

300€ pour les non-adhérents URIAE ou COORACE

# LA PENIBILITE AU TRAVAIL : LES MESURES DE PREVENTION ET LES FICHES INDIVIDUELLES

## OBJECTIFS

A l'issue de la formation, les participants seront capables de :

- Finaliser la réalisation des fiches individuelles de prévention
- Lier le dispositif pénibilité au document unique d'évaluation des risques professionnels
- Mettre en place des actions de prévention

## PUBLIC CONCERNE

Employeurs, dirigeants, encadrants ayant suivi le niveau 1 « mettre en place un dispositif sur la pénibilité au travail » ou ayant réalisé une ébauche des fiches de prévention

## DUREE

1 jour

## PROGRAMME

### Les enjeux de ce nouveau dispositif

#### L'utilisation des outils de diagnostic,

- Bilan de cet outil
- Pistes d'amélioration

#### Présentation des fiches réalisées ou en cours de réalisation

#### Les écueils à éviter dans la réalisation de ces fiches

#### Les pistes d'amélioration

#### Passer des bonnes intentions d'action de prévention à un plan de prévention

#### Choisir les actions de prévention :

- Au regard de la conformité, du niveau de prévention, du coût, du délai de réalisation
- Au regard du non déplacement du risque
- Au regard de l'acceptation des mesures par les opérateurs

## METHODES PEDAGOGIQUES

- Echanges entre les participants
- Apports de connaissances pratiques et théoriques

## LIEU ET DATE

Lille, 22 octobre 2013

## TARIFS

240€ pour les adhérents URIAE ou COORACE  
300€ pour les non-adhérents URIAE ou COORACE

# ORGANISER LA PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

## OBJECTIFS

A l'issue de la formation, les participants seront capables de :

- Appréhender la notion de risques psychosociaux (RPS)
- Identifier les facteurs de risques
- Comprendre les enjeux de la prévention
- Connaître des moyens de prévention

## PUBLIC CONCERNE

Employeurs, dirigeants, encadrants

## DUREE

1 jour

## PROGRAMME

### Place de la formation dans le dispositif de prévention des RPS

#### Le contexte

- Les publications, les conditions de travail, le cadre juridique, la vision du travail

#### Les définitions

- Les violences externes, les violences internes, le harcèlement moral, le harcèlement suivant la loi, le stress

#### Les sources de stress au travail

- La tâche, l'organisation, les relations, les mutations, les déséquilibres dangereux

#### Les effets du stress sur la santé

- Les différentes phases, les symptômes de décompensation, l'épuisement professionnel, le Karoshi

#### Les enjeux de la prévention

- Les conséquences pour l'entreprise et les indicateurs de mal être au travail, coût et ampleur du stress au travail

#### La prévention en entreprise

- Les obligations en matière de sécurité, les principes de prévention

#### Mettre en place une prévention des RPS

- Le cadre général, les acteurs à mobiliser, la méthode, la démarche, des exemples

#### Etudes de situations

## METHODES PEDAGOGIQUES

- Apports de connaissances théoriques et pratiques
- Echanges entre les participants
- Exercice d'analyse de situations

## LIEU ET DATE

Lille, 17 septembre 2013

## TARIFS

240€ pour les adhérents URIAE ou COORACE

300€ pour les non-adhérents URIAE ou COORACE

# LES FONDAMENTAUX DU DROIT SOCIAL 1 : LE CONTRAT DE TRAVAIL

## OBJECTIFS

A l'issue de la formation, les participants seront capables de :

- Connaître les points juridiques fondamentaux pour appréhender la conclusion et l'exécution du contrat de travail dans l'environnement de travail, et sécuriser les opérations liées à sa gestion.
- Assurer les opérations courantes de gestion des contrats de travail.

## PUBLIC CONCERNE

Responsables de SIAE, responsables administratifs

## DUREE

2 jours

## PROGRAMME

### Choisir, rédiger et conclure le contrat de travail

- Sources du droit, notion de contrat de travail
- L'embauche : règles d'accès à l'emploi, obligations, formalités, accueil, intégration, visite médicale...
- Le choix, l'élaboration et la conclusion du contrat de travail
- Le Contrat à Durée Indéterminée : définition, Forme, Clauses principales
- Le Contrat à Durée Déterminée
- Le travail temporaire : cas de recours, motifs, forme, contenu, renouvellement, successions
- Le Contrat à Temps Partiel : conditions, spécificités, forme, contenu,
- Les contrats aidés CUI (CIE - CAE)
- Le Contrat de génération

### Gérer l'exécution du contrat de travail

- La modification de la relation contractuelle de travail : changement des conditions de travail, procédures...
- Les suspensions de l'exécution du contrat : les différents types d'absences et leurs gestion, les congés payés / pour événement, les jours fériés, Maladie et Accidents du travail, conséquences, l'inaptitude
- La durée du travail : rappel de la réglementation
- Les heures supplémentaires et complémentaires : définitions juridiques, conditions, conséquences, le contingent annuel, modalités, les repos compensateurs et de récupération

### La fin du contrat, le départ du salarié

- Tour d'horizon des différents modes de ruptures du contrat de travail : à l'initiative du salarié, à l'initiative de l'employeur, par accord des parties...
- Rappel des procédures des modes de rupture les plus courants
- Point sur les ruptures anticipées de CDD, CUI, CAE...
- Les licenciements pour motif personnel
- Formalités de rupture : obligations, documents sociaux liés à la rupture, déclarations
- Les suites éventuelles de la rupture : litige - Transaction - Action prud'homale ....

## METHODES PEDAGOGIQUES

- Exposés, débats et études de cas, exercices de mise en situation
- Vidéo projection, documentation de synthèse

## LIEU ET DATES

Lille, 2 et 3 avril 2013

## TARIFS

480€ pour les adhérents URIAE ou COORACE  
600€ pour les non-adhérents URIAE ou COORACE

# LES FONDAMENTAUX DU DROIT SOCIAL 2 : LES POUVOIRS DISCIPLINAIRES DE L'EMPLOYEUR

## OBJECTIFS

A l'issue de la formation, les participants seront capables de :

- Connaître et appliquer les sanctions disciplinaires adaptées à chaque cas particulier
- Graduer les sanctions avec efficacité et cohérence pour éviter le contentieux disciplinaire

## PUBLIC CONCERNE

Dirigeants

## DUREE

1 jour

## PROGRAMME

### Principe et règlementation du droit disciplinaire

- Rappel du cadre légal
- Place et portée juridique
- Réagir face au comportement fautif
- Notions de fautes
- Harcèlement et discrimination
- Gravité des agissements fautifs
- Notions de sanctions
- Types et échelle des sanctions
- Proportionnalité faute - sanction
- Choix de la sanction (avertissement, mise à pied, rétrogradation, licenciement...)
- Sanctions interdites et Prescriptions

### Mise en œuvre du pouvoir disciplinaire

- Détail de la procédure appropriée - Délais
- Notification et mise en application
- La mise à pied conservatoire

### Contestations

- Voies de recours
- Contrôle par le juge Prud'homal

## METHODES PEDAGOGIQUES

- Exposés, débats et études de cas, exercices de mise en situation
- Contrôles des acquis
- Vidéo projection, documentation de synthèse

## LIEU ET DATE

Lille, 16 mai 2013

## TARIFS

240€ pour les adhérents URIAE ou COORACE  
300€ pour les non-adhérents URIAE ou COORACE

# LA COMMANDE PUBLIQUE ET L'IAE

## OBJECTIFS

A l'issue de la formation, les participants seront capables de :

- Maîtriser les fondamentaux liés aux marchés publics / les évolutions réglementaires
- Négocier avec les collectivités pour la définition des relations juridiques à établir
- Comprendre le fonctionnement des clauses sociales
- Se positionner sur un marché public contenant une clause sociale

## PUBLIC CONCERNE

Directeur, personnel permanent, membres du CA

## DUREE

2 jours

## PROGRAMME

### **Ce qu'il faut savoir sur la commande publique**

- Définition et principes fondamentaux
- Détermination des besoins à satisfaire
- Différentes terminologies pour la passation des marchés
- Règles de la publicité et de la mise en concurrence
- Dispenses de mise en concurrence et publicité
- Seuils de procédure

### **Les clauses sociales**

- Le développement durable dans le code des marchés publics
- La clause d'insertion comme condition d'exécution du marché (l'article 14)
- L'achat de prestation d'insertion
- L'insertion comme condition d'attribution du marché
- L'utilisation combinée des articles 14 et 53 du code des marchés publics
- Les marchés réservés de l'article 15
- Les exemples de stratégies territoriales de gestion des clauses

## METHODES PEDAGOGIQUES

- Alternance d'apports théoriques et de cas concrets tirés d'expérience des stagiaires et du formateur
- Utilisation des méthodes interrogatives et actives
- Echange de pratique entre stagiaires
- Supports de formation numériques traditionnels
- Option possible pour la deuxième journée : Le stagiaire a la possibilité d'inviter pour la deuxième journée de formation, un représentant de la collectivité locale avec laquelle il envisage de négocier une clause sociale ou un marché d'insertion.

## LIEU ET DATES

Lille, 12 novembre et 10 décembre 2013

## TARIFS

480€ pour les adhérents URIAE ou COORACE  
600€ pour les non-adhérents URIAE ou COORACE

# LA RESPONSABILITE SOCIALE DES PRESIDENTS D'ASSOCIATION

## OBJECTIFS

A l'issue de la formation, les participants seront capables de :

- Comprendre l'étendue des responsabilités tant civiles que pénales des dirigeants d'Association
- Connaître les moyens de protection et de sécurisation juridique
- Connaître les modalités de mise en œuvre de ces moyens

## PUBLIC CONCERNE

Présidents, directeurs, membres du CA

## DUREE

1 jour

## PROGRAMME

### Éléments introductifs : les grands principes

- Deux niveaux distincts de responsabilité
- Le bénévolat : absence d'effet exonérateur
- Distinction entre dirigeant de droit et dirigeant de fait

### Quelles responsabilités du dirigeant : natures et étendue

- Les natures de la responsabilité
- L'étendue de la responsabilité dans le temps
- La responsabilité de l'association du fait de ses dirigeants

### Quelles solutions ?

- Délimitation et répartition des pouvoirs
- Délégations de pouvoirs
- Souscription de contrats d'assurance RC dirigeants

### Cas pratiques

## METHODES PEDAGOGIQUES

- Alternance d'apports théoriques et d'exemples pratiques,
- Jeux de Questions-Réponses,
- Echange de pratiques entre les stagiaires,
- Supports de formation numériques et traditionnels

## LIEU ET DATES

Lille, le 9 décembre 2013

## TARIFS

480€ pour les adhérents URIAE ou COORACE  
600€ pour les non-adhérents URIAE ou COORACE

# ACCORD D'ENTREPRISE, CONVENTION COLLECTIVE, USAGES... MODE D'EMPLOI

## OBJECTIFS

A l'issue de la formation, les participants seront capables de :

- Apprendre à identifier la ou les conventions collectives applicables
- Connaître les règles pour passer d'une convention collective à une autre
- Connaître les règles d'articulation entre les accords d'entreprises, et les conventions collectives
- Savoir comment faire évoluer son statut collectif d'entreprise

## PUBLIC CONCERNE

Présidents, directeurs, personnes en charge des problématiques RH

## DUREE

2 jours

## PROGRAMME

### Eléments introductifs

- Définitions
- Les enjeux des statuts collectifs

### Identifier son environnement conventionnel

- Déterminer son activité principale : activité unique, pluralité d'activités...
- Déterminer son statut conventionnel : différents types de convention collective, champ d'application des conventions, modification du statut conventionnel...

### Cas pratiques

#### Pratiquer son environnement conventionnel

- Articulation des normes : hiérarchie des normes, principe du plus favorable
- Evolution des normes : contrat, pratiques d'entreprise, accord collectif d'entreprise

### Cas pratiques

## METHODES PEDAGOGIQUES

- Alternance d'apports théoriques et d'exemples pratiques,
- Jeux de Questions-Réponses,
- Echange de pratiques entre les stagiaires,
- Supports de formation numériques et traditionnels

## LIEU ET DATES

Lille, 11 et 12 mars 2013

## TARIFS

480€ pour les adhérents URIAE ou COORACE

600€ pour les non-adhérents URIAE ou COORACE

# INTRODUCTION A LA GESTION

## OBJECTIFS

A l'issue de la formation, les participants seront capables de :

- Maîtriser le vocabulaire et le langage comptable pour de meilleurs échanges avec les partenaires
- Connaître les notions et outils de base de la comptabilité, de la gestion
- Identifier les indicateurs clés de gestion

## PUBLIC CONCERNE

Directeurs / responsables de SIAE « non financiers »

## DUREE

1 jour

## PROGRAMME

**La comptabilité et la vie de la structure : pourquoi la comptabilité ?**

**Les notions et outils de base de la comptabilité :**

- Principes comptables
- La classification des comptes
- Les documents comptables :
  - Le bilan
  - Le compte de résultat
  - l'annexe

**Les outils de la gestion**

- Les règles de base de l'équilibre financier
- Fonds de roulement, Besoin en fonds de roulement et Trésorerie
- Savoir lire et analyser un compte de résultat
- Savoir établir et analyser un budget prévisionnel
- Les soldes intermédiaires de gestion, les ratios

## METHODES PEDAGOGIQUES

Succession d'apports théoriques et d'exercices pratiques  
Supports de formation numériques et traditionnels

## LIEU ET DATES

Lille, 17 décembre 2013

## TARIFS

240€ pour les adhérents URIAE ou COORACE  
300€ pour les non-adhérents URIAE ou COORACE

# STRATEGIES DE MUTUALISATION ET REGROUPEMENT DANS LE SECTEUR DE L'IAE

## OBJECTIFS

A l'issue de la formation, les participants seront capables de :

- Appréhender les motifs d'une mutualisation, définir des critères de choix et les hiérarchiser
- Connaître les différentes formes de mutualisation et leurs impacts juridiques, sociaux et fiscaux aux fins d'assurer la sécurité juridique des opérations.

## PUBLIC CONCERNE

Directeurs, membres du CA

## DUREE

2 jours

## PROGRAMME

### Eléments introductifs

- L'insertion professionnelle : état des lieux
- Les enjeux et motifs d'une mutualisation ou d'un regroupement

### Démarche de mise en œuvre

- Le diagnostic préalable : le périmètre du diagnostic, les outils d'analyse
- La définition de la cible : concevoir la structure cible, identifier et mesurer les impacts
- Le processus de réorganisation : les fondamentaux (projet / son environnement, le process)
- Focus sur la structuration du projet : structuration du projet en domaines et chantiers, mise en place d'une gouvernance de projet, identification des risques et/ou freins et établissement de leur cartographie
- Planification et déploiement : principes, un exemple (fusion – planification juridique)

### La coopération contractuelle

- Caractéristiques – Enjeux – Limites
- Les conventions usuelles : mise à disposition de personnel, prestations de services administratifs, sous-traitance, convention de partenariat, focus sur le mandat de gestion.

### La mutualisation de moyens par la création d'une entité juridique

- Types de structures envisageables
- Choix de la structure d'accueil : critères de choix juridiques et fiscaux, enjeux juridiques et sociaux

### La fusion

- Définition et caractéristiques
- Points de vigilance juridiques et fiscaux
- Anticiper et gérer les impacts sociaux

## METHODES PEDAGOGIQUES

- Alternance d'apports théoriques et d'exemples pratiques,
- Présentation d'outils d'aide à l'analyse et fiches méthodologiques,
- Utilisation des méthodes interrogatives et actives,
- Echange de pratiques entre les stagiaires,
- Supports de formation numériques et traditionnels.

## LIEUX ET DATES

Arras, 11 avril et 13 mai 2013

Dunkerque, 12 avril et 14 mai 2013

## TARIFS

480€ pour les adhérents URIAE ou COORACE

600€ pour les non-adhérents URIAE ou COORACE

# MECENAT ET PARRAINAGE DANS L'IAE

## OBJECTIFS

A l'issue de la formation, les participants seront capables de :

- Comprendre les attentes des entreprises privées et des fondations
- Aborder les méthodes pour créer un argumentaire de mécénat
- Aborder les méthodes pour mettre en place les partenariats privés

## PUBLIC CONCERNE

Directeur / responsable de SIAE

## DUREE

2 jours

## PROGRAMME

### 1<sup>er</sup> JOUR

#### **Contextualisation du projet et des objectifs, contexte du mécénat**

- Recadrage du projet
- Formation au contexte associatif, économique, juridique et fiscal du mécénat

#### **Atelier conception de l'argumentaire**

- Identification des valeurs de la structure
- Identification des ressources et savoir-faire internes : les contreparties
- Identification des besoins financiers, techniques, logistiques, humains, ...
- Plan de la présentation du projet, des bénéfices pour l'entreprise et des coopérations possibles

### 2<sup>ème</sup> JOUR

#### **Communication orale et outils de communication**

- Elaboration de la stratégie de communication
- Préparation des outils de communication, mise en forme du dossier de présentation du projet

#### **Approche des partenaires, entreprises, fondations**

- Comment cibler les mécènes ou les sponsors potentiels
- Comment utiliser les supports de communication élaborés pendant la formation (prise de rendez-vous, première visite...)

## METHODES PEDAGOGIQUES

- Alternance d'apports théoriques et d'exercices pratiques
- A l'issue de la première journée, la structure est invitée à commencer l'élaboration du dossier de mécénat. La conception de ce dossier fera l'objet d'échanges avec les intervenants et servira de support pour les exercices pratiques.

## LIEU ET DATES

Lille, 11 et 27 juin 2013

## TARIFS

480€ pour les adhérents URIAE ou COORACE

600€ pour les non-adhérents URIAE ou COORACE

# LA CONDUITE DU CHANGEMENT EN SIAE

## OBJECTIFS

A l'issue de la formation, les participants seront capables de :

- Mesurer les enjeux fondamentaux des mutations au sein de l'organisation,
- Traduire les objectifs stratégiques en plans d'actions opérationnels,
- Appréhender les résistances aux modifications et associer les parties prenantes au projet de changement
- Développer les compétences nécessaires au changement

## PUBLIC CONCERNE

Directeur / responsable de SIAE

## DUREE

3 jours

## PROGRAMME

### Introduction : une vision du changement

#### Préparer le changement

- Déterminer les incertitudes majeures
- Identifier et hiérarchiser les variables déterminantes
- Analyser l'évolution des variables clés, identifier des scénarios possibles
- Construire et évaluer les hypothèses
- Elaborer le plan d'actions prospectives

#### Conduire le changement

- Définir les objectifs : objectifs, buts, finalités, objectifs généraux et opérationnels
- Modalités de mise en œuvre (moyens, timing, communication, plan d'action opérationnel)

#### Créer la dynamique et mobiliser les énergies.

- Traduire les résistances (repérer les mécanismes psychologiques) pour les transformer en leviers
- Favoriser la transition entre compétences individuelles (matrice des compétences) et la formulation des compétences collectives ; anticiper les besoins en termes de compétences (GPEC...)
- Passer de la communication à la participation des équipes à toutes les phases du projet.
- Processus méthodologique de recrutement externe

#### Un cadre en perpétuel changement. Coopérer pour changer...

- L'évaluation
- Amélioration continue : Gestion des imprévus et ajustements, Roue de Deming, méthode REX...
- Capitalisation et prolongements de l'action de changement.

#### Le changement dans des environnements complexes et turbulents

- Conduire un changement dans l'innovation en continu
- Les outils : l'évaluation évolutive, la conférence exploratoire, la démarche appréciative, le forum ouvert, la reconnaissance des atouts...

## METHODES PEDAGOGIQUES

- Supports ressources pour les participants, outils d'appui au travail personnel, fiches pratiques ad hoc
- Partage d'expériences, dialogues interactifs, mises en situation, étude de cas et exercices pratiques

## LIEU ET DATES

Lille, 7, 8 et 21 octobre 2013

## TARIFS

720€ pour les adhérents URIAE ou COORACE  
900€ pour les non-adhérents URIAE ou COORACE

# MANAGEMENT (POUR RESPONSABLE DE STRUCTURE)

## OBJECTIFS

A l'issue de la formation, les participants seront capables de :

- Prendre conscience de son mode de fonctionnement pour piloter celui des autres
- Adopter les attitudes souhaitables pour se positionner et s'affirmer dans son rôle de Manager Leader
- Adopter un style de management en adéquation avec le niveau de développement du collaborateur
- Identifier les comportements problématiques à éviter et ceux à promouvoir
- Comprendre et résoudre mes situations managériales complexes par l'analyse de pratique

## PUBLIC CONCERNE

Responsable de structure

## DUREE

2 jours

## PROGRAMME

### **Prendre conscience de mon mode de fonctionnement et celui des autres**

- Découvrir les types de personnalités sous forme de mises en situations en lien avec l'activité de soins.
- Se connaître soi, pour comprendre les autres
- Construire la cartographie de mon équipe
- Apprendre à utiliser les complémentarités des profils de personnalité
- Leadership et Management : 2 notions distinctes mais complémentaires

### **Les attitudes souhaitables pour se positionner et s'affirmer dans son rôle de Manager Leader**

- Le leadership : Découvrir les 4 dimensions du Leader
- Etre authentique, savoir utiliser son potentiel de communicant
- Faire la distinction entre les 3 états suivants : les émotions, le mental, le corporel
- Acquérir les basiques de la communication interpersonnelle

### **Adopter le style de management efficace en fonction des besoins du collaborateur**

- Nommer les 4 niveaux de développement d'un collaborateur
- Nommer les styles de management en fonction du niveau de développement du collaborateur
- Repérer son / ses styles dominants

### **Comprendre et résoudre mes situations managériales complexes : analyse de pratique**

- Le triangle dramatique de Karpman (Sauveur, Bourreau, Victime)
- Application de l'analyse systémique comme technique de résolution des problèmes récurrents

## METHODES PEDAGOGIQUES

La démarche s'appuie sur un échange et une réflexion collective à partir des réalités professionnelles de chacun, complétés par des apports théoriques, étude de cas et des jeux de rôle.

L'utilisation de questionnaires permet d'obtenir des orientations individuelles ou collectives sur des modes de fonctionnement.

## LIEU ET DATES

Lille, 21 et 22 mars 2013

## TARIFS

480€ pour les adhérents URIAE ou COORACE

600€ pour les non-adhérents URIAE ou COORACE

# ENCADRER UNE EQUIPE DE SALARIES EN INSERTION : LE MANAGEMENT DE PROXIMITE

## OBJECTIFS

A l'issue de la formation, les participants seront capables de :

- Prendre conscience des enjeux et difficultés spécifiques de l'encadrement de proximité
- D'avoir une vision des mécanismes et modes de fonctionnement d'une équipe
- Adopter un style de management en fonction des besoins du collaborateur
- Gérer les moments délicats d'entretiens dans la relation de proximité

## PUBLIC CONCERNE

Encadrants techniques

## DUREE

2 jours

## PROGRAMME

### **Prendre de la hauteur sur ma fonction d'encadrant de proximité : analyse de ma fonction**

- Pourquoi parler de management de nos jours ?
- Le rôle du Management intermédiaire
- Les règles de bases dans ma fonction : définir le cadre, distinguer Pouvoir et Autorité...

### **Les fondamentaux d'une équipe**

- Qu'est ce qu'une équipe ? Identifier les différentes phases d'évolution de l'équipe. Comprendre les rôles de chacun dans une équipe
- Construire les fondamentaux de son équipe. Technique de résolution de problèmes au sein d'une équipe.

### **Adopter le style de management efficace en fonction des besoins du collaborateur**

- Nommer les 4 niveaux de développement d'un collaborateur
- Nommer les styles de management et repérer son / ses styles dominants

### **Gérer les entretiens dans la relation de proximité**

- Identifier les erreurs à éviter par type d'entretien, distinguer Opinion, Fait et Sentiment.
- Outils : le message « Je » pour dire les choses sans blesser, donner une consigne, régler un problème avec un hiérarchique ou un pair, un collaborateur.

## METHODES PEDAGOGIQUES

La démarche s'appuie sur un échange et une réflexion collective à partir des réalités professionnelles de chacun, complétés par des apports théoriques, étude de cas et jeux de rôle.

L'utilisation de questionnaires permet d'obtenir des orientations individuelles ou collectives sur des modes de fonctionnement.

## LIEU ET DATES

Lille, 15 et 31 mai 2013

## TARIFS

480€ pour les adhérents URIAE ou COORACE

600€ pour les non-adhérents URIAE ou COORACE

# MANAGEMENT DE LA DIVERSITÉ EN SIAE

## OBJECTIFS

A l'issue de la formation, les participants seront capables de :

- Appréhender les notions de diversité et discrimination et la réglementation en vigueur
- Identifier les discriminations dans un cadre professionnel
- Mesurer le rôle social de l'insertion par le travail selon les différents publics.
- D'acquérir des techniques de management de proximité adaptées aux spécificités du public

## PUBLIC CONCERNE

Encadrants techniques

## DUREE

2 jours

## PROGRAMME

### Aspect réglementaire

- Diversité et discrimination : définitions
- Les différentes lois de lutte contre les discriminations : cadre légal, le défenseur des droits (ex-Halde)
- L'insertion comme outil de lutte contre les discriminations
- Les différentes politiques d'emploi de l'Etat (jeunes, chômage de longue durée, discrimination positive, Travailleurs Handicapés)

### Le management de proximité comme mode d'encadrement et d'accompagnement de la diversité

- Les atouts et les intérêts communs de la diversité
- Intégrer : l'impact d'un accueil réussi
- Adopter la bonne attitude managériale pour gérer la diversité au quotidien
- Les interlocuteurs extérieurs : connaître les interlocuteurs-relais et savoir orienter les salariés

### Partenariat avec les entreprises de l'économie standard

- Les arguments à mettre en avant pour développer les partenariats sur le champ de la diversité
- L'accompagnement des salariés à l'emploi au sein des entreprises de l'économie standard

## METHODES PEDAGOGIQUES

Pédagogie active participative, basée sur l'alternance de transmission de savoir et d'exercices pratiques tirés du quotidien des structures.  
Jeux de rôle.

## LIEU ET DATE

Lille, 10 et 11 octobre 2013

## TARIFS

480€ pour les adhérents URIAE ou COORACE  
600€ pour les non-adhérents URIAE ou COORACE

# ENCADRANTS TECHNIQUES ET CONSEILLERS EN INSERTION : TRAVAILLER EN EQUIPE POUR OPTIMISER L'ACCOMPAGNEMENT

## OBJECTIFS

A l'issue de la formation, encadrants et conseillers seront capable de :

- Connaître les enjeux et spécificités du secteur de l'IAE
- Appréhender les missions et contraintes mutuelles des deux fonctions
- Adopter une méthodologie de travail au service d'une meilleure intégration et d'un meilleur accompagnement socioprofessionnel des salariés en insertion

## PUBLIC CONCERNE

Encadrants techniques, personnel accompagnant

## DUREE

2 jours

## PROGRAMME

### Développement des Savoirs :

- Clarification des missions respectives
- Connaissance solide du cadre légal dans lequel les deux emplois s'inscrivent
- Connaissance approfondie des besoins fondamentaux des personnes accompagnées
- Compréhension claire du sens de l'IAE (contexte économique, politique, social)
- Sensibilisation forte aux contradictions apparentes des encadrants techniques et conseillers en insertion : contraintes économiques des SIAE et exigences des financeurs en terme de « sorties positives »

### Développement des savoir-faire. Comment atteindre :

- Une écoute nouvelle centrée sur l'identification des besoins mutuels des conseillers et des encadrants
- Une écoute des conseillers et des encadrants recentrée sur la personne accompagnée

### Développement des savoir-être. Comment atteindre :

- Une créativité plus ouverte dans la résolution des problèmes
- Un esprit de compréhension nettement renforcé
- Une réduction du stress en situation difficile
- Des relations plus vivantes et plus spontanées entre collègues
- Une réception et une compréhension plus subtile des autres en général

## METHODES PEDAGOGIQUES

- Alternance d'apports théoriques et d'exercices pratiques
- Outils : traduction des responsabilités principales des conseillers et encadrants en actions concrètes et parfaitement distinctes ; mise en œuvre d'entretiens d'évaluation en duo conseillers / encadrants

## LIEU ET DATES

Lille, 23 et 24 mai 2013

## TARIFS

480€ pour les adhérents URIAE ou COORACE  
600€ pour les non-adhérents URIAE ou COORACE

# BULLETIN D'INSCRIPTION URIAE

**Intitulé de la formation :** \_\_\_\_\_

*Déclaration d'activité enregistrée sous le numéro 3159077759 auprès du préfet de la Région Nord-Pas-de-Calais. Cet enregistrement ne vaut pas agrément de l'Etat.*

*La signature du présent bulletin d'inscription vaut acceptation des conditions de participation page suivante.*

## **ENTREPRISE**

Nom de l'entreprise : .....

Adresse : .....

C.P. : ..... Ville : ..... N° Siret : .....

Tél. : ..... Fax : ..... Email : .....

## ***Personne habilitée à engager l'entreprise :***

Nom : ..... Prénom : ..... Fonction : .....

## **STAGIAIRE**

Nom : ..... Prénom : .....

Fonction : .....

Tél. : ..... Email : .....

Souhaite participer à la formation nommés ci-dessus qui se déroulera le : .....

A : .....

## **FACTURATION\***

**Votre structure est adhérente à l'URIAE ou COORACE et à jour de cotisation :**  Oui  Non

- Tarification adhérents par stagiaire : ..... €

- Tarification non-adhérents par stagiaire : .....€

Le coût de la formation doit être facturé :

à l'**OPCA** (merci de vous assurer de l'accord de prise en charge) :

Nom de l'OPCA : ..... Adresse : .....

CP/Ville : ..... Nom du conseiller : .....

à l'**entreprise**

**autre** (préciser) : .....

*\* Montant du règlement payable à réception de la facture. Repas non compris dans le coût de la formation.*

Merci de retourner ce bulletin à l'URIAE Nord Pas-de-Calais,  
**au plus tard 21 jours avant le début de la formation**  
soit par : par courriel : edwige.bonou@uriaenpdc.org / Par fax : 03.20.29.84.05  
Par courrier : 1 rue Edouard Herriot – 59000 Lille

**Fait à** .....

**Date**.....

**Cachet et signature de l'entreprise :**

URIAE  
1 rue Edouard Herriot - 59000 Lille  
Tél. 03 20 53 51 97 – Fax. 03 20 29 84 05  
mail : dr@uriaenpdc.org  
site : www.uriaenpdc.org  
N° Siret : 382 969 517 00038 / 8899B

# CONDITIONS DE PARTICIPATION AUX FORMATIONS URIAE

## Inscription

Tous les bulletins d'inscription devront être complétés, signés et retournés au plus tard 21 jours avant le début de l'action de formation, par courriel : [edwige.bonou@uriaenpdc.org](mailto:edwige.bonou@uriaenpdc.org),  
fax : 03.20.29.84.05 ou courrier : 1 rue Edouard Herriot – 59000 Lille.  
Un bulletin d'inscription par personne devra être envoyé.

## Confirmation d'inscription

Dès la réception du bulletin d'inscription, une confirmation d'inscription ainsi qu'une convention de formation vous seront envoyées par courrier ou par mail.

## Annulation de l'inscription

L'annulation d'une inscription occasionne des difficultés sur la constitution des groupes à laquelle nous attachons une grande importance.

En cas d'annulation par l'entreprise entre 10 et 4 jours calendaires avant le début du stage, l'URIAE facturera un dédit de 50 % du prix du stage. En cas d'annulation à moins de 4 jours calendaires avant le début de la formation, le montant global de l'action sera facturé.

Ces conditions ne s'appliquent pas pour les annulations dues à un cas de force majeure (maladies et événement familiaux).

L'URIAE se réserve le droit d'annuler une session si le nombre de participants est inférieur à 7 personnes.

## Annulation ou report de la formation

Une formation peut être annulée ou reportée à l'initiative de l'URIAE du fait d'événements extérieurs indépendants de sa volonté (empêchement imprévu du formateur, grèves SNCF...). Chaque participant sera tenu informé et en cas de report de nouvelles dates seront proposées.

## Coût de la formation

Les prix indiqués comprennent les frais pédagogiques et de documentation.

Nous vous conseillons de vous rapprocher de votre OPCA afin d'étudier la prise en charge possible.

Les formations sont payables à réception de la facture. Le règlement se fera par chèque bancaire ou postal à l'ordre de l'URIAE.

Tout stage commencé est dû en totalité, sauf cas de force majeure.

Le cas échéant, le stage sera facturé par l'URIAE au prorata de la présence effective du stagiaire.

# REGLEMENT INTERIEUR DE L'ORGANISME DE FORMATION URIAE

## Préambule

L'URIAE est un organisme de formation professionnel indépendant.

L'association URIAE est domiciliée au 1, rue Edouard Herriot – 59 000 LILLE.

Elle est enregistrée sous le numéro de déclaration d'activité 31 59 07777 59 auprès du préfet de région Nord-Pas-de-Calais. Définitions :

- l'URIAE sera dénommée ci-après « organisme de formation » ;
- les personnes suivant les stages seront dénommées ci-après « stagiaires » ;
- le Président de l'URIAE sera ci-après dénommé « responsable de l'organisme de formation ».
- le délégué régional de l'URIAE sera ci-après dénommé « le directeur de l'organisme de formation ».

## I - Dispositions générales

### Article 1 : Règles générales

Le présent règlement est établi conformément aux dispositions des articles L. 6352-3 et L. 6352-4 et R 6352-1 à R 6352-15 du Code de travail.

Il a pour objet de définir les règles générales et permanentes en matière d'hygiène et de sécurité ainsi que les règles relatives à la discipline, notamment les sanctions applicables aux stagiaires et les droits de ceux-ci en cas de sanction.

### Article 2 : Représentation des stagiaires

L'URIAE ne proposant pas de stage d'une durée supérieure à 500 heures, les dispositions pour la représentation des stagiaires sont non applicables.

## II – Champ d'application

### Article 3 : Personnes concernées

Le présent règlement s'applique à tous les stagiaires inscrits à une session dispensée par l'URIAE et ce, pour toute la durée de la formation suivie.

Chaque stagiaire est considéré comme ayant accepté les termes du présent règlement lorsqu'il suit une formation dispensée par l'URIAE.

### Article 4 : Lieu de la formation

La formation aura lieu soit dans les locaux de l'URIAE, soit dans des locaux extérieurs. Les dispositions du présent règlement sont applicables non seulement au sein des locaux de l'URIAE, mais également dans tout espace annexe à l'organisme.

## III – Hygiène et sécurité

### Article 5 : Règles générales

La prévention des risques d'accidents et de maladie est impérative et exige de chacun le respect total de toutes les prescriptions applicables en matière d'hygiène et de sécurité. A cet effet, les consignes générales et particulières de sécurité, en vigueur dans l'organisme, doivent être strictement respectées sous peine de sanctions disciplinaires.

Toutefois, conformément à l'article R. 6352-1 du Code du travail, lorsque la formation se déroule dans une entreprise ou un établissement déjà doté d'un règlement intérieur, les mesures de sécurité et d'hygiène applicables aux stagiaires sont celles de ce dernier règlement.

### Article 6 : Accident

Tout accident ou incident survenu à l'occasion ou en cours de formation doit être immédiatement déclaré par le stagiaire accidenté ou les personnes témoins de l'accident, au responsable de l'organisme. Conformément à l'article R. 6342-1 à R. 6342-3 du Code du travail, l'accident survenu au stagiaire pendant qu'il se trouve sur le lieu de formation ou pendant qu'il s'y rend ou en revient, fait l'objet d'une déclaration par l'organisme de formation auprès de la caisse de sécurité sociale.

## **II – Discipline**

### **Article 7 : Disciplines générales**

Il est formellement interdit aux stagiaires :

- de fumer dans les locaux de formation, sauf dans les lieux réservés à cet usage,
- de pénétrer ou de séjourner dans l'établissement en état d'ivresse ainsi que d'y introduire des boissons alcoolisées,
- d'enregistrer ou de filmer les sessions de formation,
- d'utiliser le matériel à des fins personnelles,
- d'adopter un comportement incorrect à l'égard de toute personne présente dans l'organisme,
- d'entrer ou demeurer dans les locaux de la formation en dehors des sessions de stage,
- de faciliter l'introduction de tierce personne à la formation,
- de quitter le stage sans motif,
- de faire usage de son téléphone portable en cours de formation.

### **Article 8 : Horaires de stage**

Les horaires de stage sont fixés par l'URIAE et portés à la connaissance des stagiaires par la convocation adressée par courrier électronique ou postal. Les stagiaires sont tenus de respecter ces horaires.

L'URIAE se réserve le droit de modifier les horaires de stage en fonction des nécessités de service. Les stagiaires doivent alors se conformer aux modifications apportées.

En cas d'absence ou de retard au stage, le stagiaire doit avertir les services de l'URIAE. Par ailleurs, une feuille d'émargement doit être signée chaque demi-journée par chaque stagiaire.

### **Article 9 : Documentation pédagogique**

La documentation pédagogique remise lors des sessions de formation est protégée au titre des droits d'auteur et ne peut être réutilisée autrement que pour un strict usage personnel.

### **Article 10 : Usage du matériel**

Chaque stagiaire a l'obligation de conserver en l'état le matériel qui lui est confié en vue de sa formation. A l'issue de la formation, les stagiaires doivent restituer tout matériel et document appartenant à l'organisme de formation, excepté les supports pédagogiques distribués en cours de formation.

### **Article 11 : Vol, perte, dommages matériels**

L'URIAE décline toute responsabilité en cas de perte, vol ou détérioration des objets personnels de toute nature déposés par les stagiaires dans les locaux de formation.

## **III – Sanctions et garanties disciplinaires**

### **Article 12 : Sanctions**

Tout manquement du stagiaire à l'une des dispositions du présent règlement intérieur pourra faire l'objet d'une sanction par le responsable de l'organisme de formation ou son représentant.

En fonction de la nature et de la gravité du manquement constaté, la sanction pourra faire l'objet :

- d'un avertissement écrit par le responsable de l'organisme de formation ou par son représentant,
- d'un blâme,
- d'une exclusion définitive de la formation.

L'employeur du stagiaire et l'organisme paritaire prenant en charge les frais de formation, le cas échéant, seront informés de la sanction prise.

### **Article 13 : Garanties disciplinaires**

Aucune sanction ne peut être infligée au stagiaire sans que celui-ci ait été informé au préalable des griefs retenus contre lui.

Lorsque le responsable de l'organisme de formation ou son représentant envisage de prendre une sanction, il convoque le stagiaire par lettre recommandée avec accusé de réception ou remise à l'intéressé contre décharge en lui indiquant l'objet de la convocation, la date, l'heure et le lieu de l'entretien.

Au cours de l'entretien, le stagiaire peut se faire assister par une personne de son choix, stagiaire ou salarié de l'organisme.

Lors de l'entretien, le motif de la sanction envisagée est indiqué au stagiaire, dont on recueille les explications.

La sanction ne peut intervenir moins d'un jour franc ni plus de quinze jours après l'entretien ou, le cas échéant, après la transmission de l'avis de la commission de discipline. Elle fait l'objet d'une décision écrite et motivée, notifiée au stagiaire sous la forme d'une lettre qui lui est remise contre décharge ou d'une lettre recommandée.

Lorsque l'agissement considéré comme fautif a donné lieu à une mesure conservatoire d'exclusion temporaire à effet immédiat, aucune sanction définitive, relative à cet agissement, ne peut être prise sans que le stagiaire ait été informé au préalable des griefs retenus contre lui et éventuellement, qu'il ait été convoqué à un entretien et mis en mesure d'être entendu par la commission de discipline.

#### **IV - Publicité du règlement**

##### **Article 14 : Publicité**

Le présent règlement est remis à chaque stagiaire avant la session de formation.

Un exemplaire du présent règlement est disponible dans les locaux de l'URIAE et sur le site Internet : [www.uriaenpdc.org](http://www.uriaenpdc.org)

#### **V - Approbation du règlement intérieur**

##### **Article 15 : Approbation par les membres du Conseil d'Administration et du Bureau**

Le présent règlement intérieur fait l'objet d'une approbation par les membres du Conseil d'Administration et du Bureau de l'URIAE. Il en sera de même pour les éventuels modifications et ajustements futurs.

Fait à Lille, le 13 mars 2012

**Le Président de l'URIAE NPDC,  
Dominique PENEL**



**Le secrétaire de l'URIAE NPDC,  
Jérôme LEGEIN**





Nos partenaires :



URIAE  
1 rue Edouard Herriot - 59000 Lille  
Tél. 03 20 53 51 97 – Fax. 03 20 29 84 05  
mail : [dr@uriaenpdc.org](mailto:dr@uriaenpdc.org)  
site : [www.uriaenpdc.org](http://www.uriaenpdc.org)  
N° Siret : 382 969 517 00038 / 8899B

Construire une offre de formation à visée de professionnalisation :

L'exemple de l'URIAE et de l'Insertion par l'Activité Economique

L'Union Régionale de l'Insertion par l'Activité Economique est un réseau régional de structures d'Insertion par l'Activité Economique (IAE).

J'y ai réalisé un stage de 9 mois lors de mon Master 2 Ingénierie de Formation, au cours duquel j'ai été chargé d'aider à établir un catalogue de formation pour les salariés permanents des structures d'insertion.

Ce mémoire est une réflexion sur la manière dont l'URIAE a construit cette offre de formation qui a pour but de contribuer à la professionnalisation des acteurs de l'IAE.