



HAL
open science

Place et rôle des SIAE dans le développement territorial. Le cas des Ateliers Chantiers d'Insertion au travers de l'expérimentation EPIDA portée par le Secours Catholique

Clémentine Lafouge

► **To cite this version:**

Clémentine Lafouge. Place et rôle des SIAE dans le développement territorial. Le cas des Ateliers Chantiers d'Insertion au travers de l'expérimentation EPIDA portée par le Secours Catholique. Environnement et Société. 2014. dumas-01112174

HAL Id: dumas-01112174

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01112174v1>

Submitted on 2 Feb 2015

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.

UNIVERSITÉ DE
GRENOBLE



Rapport de fin d'étude de Master 2

IDT

Ingénierie du Développement Territorial

Place et rôle des SIAE dans le développement territorial

*Le cas des Ateliers Chantiers d'Insertion au travers de
l'expérimentation EPIDA portée par le Secours Catholique*

Présenté par Clémentine LAFOUGE

clementine_lafouge@hotmail.fr



Le 19/06/2014 à l'Institut de Géographie Alpine de Grenoble



Stage effectué au Secours Catholique à Grenoble
Sous la direction d'Elisabeth Maurel, Daniel Hugon et Brigitte Serrano
Bellamy

Tuteur pédagogique : Philippe Cuntigh

NOTICE ANALYTIQUE Rapport de fin d'étude

M2 IDT –Ingénierie du Développement Territorial

PARCOURS : IDT-stratégie **IDT-animation** IDT-géomatique

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2013/2014

<p>OBSERVATIONS DU JURY</p> <p>A : Très bon rapport de fin d'étude B : Bon rapport mais avec des faiblesses sur quelques aspects C : Rapport acceptable présentant un intérêt particulier sur certains aspects</p> <p style="text-align: center;"><i>Précisions éventuelles sur les faiblesses et les forces du mémoire :</i></p> <p style="text-align: right; margin-top: 20px;">Signatures</p>

AUTEUR	NOM	PRÉNOM		
	LAFOUGE	Clémentine		
TITRE	Place et rôle des Structures de l'insertion par l'activité économique dans le développement territorial Le cas des Ateliers Chantiers d'insertion au travers de l'expérimentation EPIDA portée par le Secours Catholique			
UNIVERSITÉ JOSEPH FOURIER & Institut de Géographie Alpine	Philippe CUNTIGH	Secours Catholique 10, Sergent Bobillot 38000 Grenoble	Elisabeth MAUREL	
COLLATION	Nb. de pages	Nb. de volumes	Nb. d'annexes	Nb. de réf. biblio.
	110	1	2	50
MOTS-CLÉS	Insertion par l'Activité Economique, Ateliers Chantiers d'Insertion (ACI) Développement territorial, Économie sociale et solidaire, inscription territoriale, partenariats, Coopération, Solidarité, nouveaux modèles économiques			
TERRAIN D'ÉTUDE OU D'APPLICATION	Région Rhône-Alpes			

Le secteur de l'Insertion par l'Activité Économique et plus particulièrement ces structures, sont face à un contexte socio-économique en perpétuel mouvement et à des publics de plus en plus nombreux. En parallèle, les subventions de l'État s'amenuisent, ce qui les met en difficulté. Elles doivent donc nécessairement développer des stratégies pour s'inscrire durablement sur le territoire en devenant des acteurs à part entière et non plus des demandeurs obligés. Ceci aussi pour répondre au mieux à leur mission principale d'insertion des publics. Mais quelles stratégies développent-elles pour y parvenir? Quels apports sur le territoire? Quels freins et opportunités? Ce sont des questionnements auxquels nous allons essayer de répondre dans ce rapport de fin d'études.

The sector of the Insertion by the Economic activity and more particularly these structures, are in front of a socioeconomic context in perpetual movement and more and more numerous public. In parallel, State subsidies diminish, what puts them in difficulty. They have to develop strategies to become real actors on the territory. This also to answer their main mission of insertion of the public. But what strategies do they develop? That bring you they on the territory? What contributions on the territory? What brakes and opportunities? They are questionings which we are going to try to answer in this report.



Contrat de diffusion des rapports de fin d'étude d'IDT

Entre

L'auteur du rapport de fin d'étude, Mme LAFOUGE Clémentine.....

Adresse : 42, rue Général Ferrié, 38100 Grenoble.....

Intitulé du rapport de fin d'étude :

.....
.....

Et

L'université Joseph Fourier pour le compte de l'Institut de Géographie Alpine ;
ci-après « l'Université ».

Article 1

Dans le respect des droits de propriété intellectuelle, relativement à la protection des données à caractère personnel, et soucieuse de donner davantage de reconnaissance aux rapports de fin d'étude réalisés par les étudiants de l'IGA, l'Université entend favoriser leur diffusion sur support papier et support électronique.

Article 2

Le présent contrat n'a pas de caractère exclusif. L'auteur se réserve le droit d'une diffusion concomitante de son rapport de fin d'étude aux conditions de son choix.

Article 3

L'auteur autorise l'Université à diffuser ses travaux dans les conditions suivantes :

	Oui	Non
CONSULTATION CONTROLEE SUR INTERNET	*	
DIFFUSION INTERNET SANS RESTRICTION D' ACCES		*

Article 4

La signature du présent contrat n'oblige en aucun cas l'Université à diffuser le rapport de fin d'étude en ligne. Sa diffusion reste soumise à l'accord du jury.

Article 5

L'auteur certifie que l'exemplaire du rapport de fin d'étude remis à l'Université est conforme à la version officielle de son travail remise à ses enseignants.

Article 6

L'auteur est responsable du contenu de son oeuvre. Il certifie avoir obtenu toutes les autorisations écrites nécessaires à la constitution de son rapport de fin d'étude. L'Université ne peut être tenue responsable de toute représentation illégale de documents et de tout délit de contrefaçon (plagiat). L'Université se réserve le droit de suspendre la consultation d'une oeuvre après avoir pris connaissance du caractère illicite de son contenu.

ATTENTION: En cas de non dépôt du rapport de fin d'étude en bibliothèque, le diplôme ne pourra pas être délivré.

Fait à GRENOBLE, le

La direction.....L'auteur

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier ma tutrice professionnelle, Elisabeth Maurel, qui a consacré de son temps pour m'aider dans ma réflexion ainsi que mon tuteur pédagogique Philippe Cuntigh pour la documentation fournie et sa correction.

Je remercie également mes collègues du Secours Catholique Brigitte Serrano-Bellamy, Sandrine Gaillard pour leur gentillesse, leur bonne humeur et leur soutien ainsi que tout le reste de l'équipe projet EPIDA.

Je remercie également mes camarades du Master IDT pour ces deux années dans la bonne humeur et la bonne ambiance.

Je remercie ma maman et mon copain pour leur présence et leur soutien de tous les jours.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	11
PARTIE 1	15
PROBLEME TERRITORIAL POSÉ	15
I/ Genèse et évolution de l’insertion par l’activité économique	15
1) Origine et naissance de l’IAE	15
a. Un contexte de crise économique qui remet en avant l’assistance	15
b. Le temps des premières initiatives citoyennes pour pallier aux logiques d’assistance	16
2) La construction des politiques publiques	17
a. Le développement des structures d’insertion par l’activité économique	18
b. La reconnaissance de l’IAE	18
c. Un cadre juridique pour l’IAE : la loi de 1998	19
II/ Présentation des structures de l’IAE : acteurs majeurs du territoire	20
1) Les structures relevant de la production de biens et de services	20
2) Les structures particulières	21
3) Les structures relevant de l’utilité sociale	22
III/ L’IAE entre reconnaissance et méconnaissance	24
1) Les SIAE : des acteurs indispensables sur le territoire	24
2) Un dispositif complexe auquel il faut redonner de la lisibilité	26
a. Le rôle de l’Etat	26
b. Des dispositifs multiples et complexes	27
c. Le plan de modernisation lancé en 2008 : vers une simplification de la gouvernance ?	27
d. La réforme de l’IAE en cours : enfin le changement ?	28
IV/ Les SIAE : acteurs essentiels du développement local	29
1) Ce qu’est le développement territorial et le territoire	30
2) Des leviers d’opportunité pour faire évoluer l’IAE	31
a. De nouvelles tendances sociétales favorables au développement de l’IAE	31
b. Un nécessaire rapprochement au territoire pour développer les structures de l’IAE et mieux insérer les publics	32
3) Les apports des SIAE sur le territoire	34
4) Un rapprochement entre IAE et ESS pour consolider le secteur	35
a. L’ESS c’est quoi ?	35

b. Le lien entre ESS, développement territorial et IAE	39
PARTIE 2	43
PRÉSENTATION DE L'EXPÉRIMENTATION ET DES MISSIONS CONFIEES	43
I/ Une expérimentation aux enjeux multiples	43
1) Un contexte et des questionnements qui ont conduit à la mise en œuvre de l'Expérimentation des Parcours d'Insertion à Durée Adaptée (EPIDA)	43
2) Les objectifs de l'expérimentation.....	44
a. 4 entrées principales qui ont constitué les axes de travail d'EPIDA	44
b. Développer le lien à l'entreprise.....	45
3) Les publics cibles	46
4) Le territoire d'étude.....	47
5) Le portage de l'expérimentation.....	49
a. Présentation du Secours Catholique et de l'équipe projet.....	49
b. Solid'action du Réseau Cocagne	50
II/ Descriptif des missions confiées	51
1) Participation à l'évaluation interne de l'expérimentation.....	51
2) Réalisation d'une monographie pour chaque ACI.....	52
PARTIE 3	53
MÉTHODOLOGIE ET PREMIERS RÉSULTATS	53
I/ Méthodologie utilisée.....	53
1) Création d'une plateforme collaborative pour capitaliser les données autour d'EPIDA	53
2) Entretiens avec les directeurs des ACI.....	55
3) Méthodologie pour la réalisation des monographies par ACI	57
II/ Premiers résultats tirés du discours des directeurs d'ACI	60
1) Des stratégies d'inscription sur le territoire	60
a. Une logique « de filière »	61
b. Une logique « d'alliance »	64
c. Une logique « de niche ».....	67
2) Questionnements annexes.....	68
a. Le statut juridique associatif des ACI.....	68
b. Le plafonnement des ressources	69
c. Les nouveaux modèles pour répondre à l'agglomérat de dispositifs de l'IAE	70
d. Le territoire : un aspect majeur dans le développement de l'ACI.....	72
CONCLUSION.....	73
PARTIE 4	75

RETOUR D'EXPÉRIENCE DU STAGIAIRE	75
I/ Retour d'expérience sur le master Ingénierie du Développement Territorial (IDT)	75
1) Pourquoi avoir choisi le master IDT	75
a. Retour sur mon parcours d'étudiante.....	75
b. Une formation généraliste qui permet d'acquérir des outils et des méthodes de travail.....	75
2) Les compétences acquises au cours de ma formation.....	76
a. Organisation générale de la formation	76
b. Le mémoire de recherche.....	77
c. Les Ateliers professionnalisant.....	77
d. Les rencontres avec des professionnels	78
II/ Retour d'expérience sur le stage au Secours Catholique.....	79
1) Pourquoi avoir choisi ce stage ?	79
2) Les savoirs et compétences acquis, perfectionnés ou développés au cours de mon stage	80
a. Acquérir et développer ses connaissances sur un sujet nouveau	80
b. Gérer une mission sur un temps long.....	80
c. Adaptation et mobilisation d'outils et méthodes de travail.....	80
BIBLIOGRAPHIE.....	83
ANNEXES	87
TABLES	109
GLOSSAIRE	109

INTRODUCTION

Dans le cadre de ma deuxième et dernière année de master en Ingénierie du Développement Territorial à l'institut de Géographie Alpine de Grenoble, j'ai été amenée à réaliser un stage de fin d'études d'une durée de 6 mois afin de mettre en pratique mes acquis et de les valider.

Pour ce dernier stage, je souhaitais soit me spécialiser autour de la thématique environnementale que j'avais pu développer au travers de mon mémoire et de mon stage de master 1, soit découvrir un nouveau sujet. Il s'avère que j'ai postulé à une offre de stage au Secours Catholique, à la délégation de l'Isère basée à Grenoble, qui m'intéressait beaucoup car elle traitait une thématique quelque peu innovante pour moi, car peu voir pas abordée au cours de ma formation, à savoir « l'insertion par l'activité économique » (IAE) avec le cas des Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI).

Ma mission au sein du Secours Catholique a été de participer à la réalisation d'un rapport d'évaluation interne sur un projet d'Expérimentation de Parcours d'Insertion à Durée Adaptée (EPIDA) qui a débuté en 2011 et qui arrive à son terme en décembre 2014. Celui-ci s'inscrit complètement dans le contexte général de transformation et d'avancée actuelle de l'IAE. Il vise notamment à tester des méthodes et des outils et d'en évaluer les effets afin de faire remonter des préconisations au ministère des Solidarités, de la cohésion Sociale et le Ministère du travail, de l'emploi et de la Santé.

En effet, l'expérimentation qui se déroule en région Rhône-Alpes sur 12 chantiers volontaires (2 ayant actuellement fermé pour des raisons financières), a quatre objectifs principaux :

- augmenter, pour des publics sortant d'un parcours d'insertion qui n'a pas abouti, la durée du contrat unique d'insertion, aujourd'hui limité à 24 mois ;
- mettre en place et tester de nouveaux outils, méthodes et organisations relatifs à un accompagnement renforcé ;
- accentuer les passerelles avec les entreprises, considérant qu'elles sont actuellement très insuffisantes, alors que le secteur économique « ordinaire » est l'acteur principal de l'emploi sur le territoire ;
- dégager des pistes novatrices et de nouveaux modèles permettant l'emploi pérenne pour des personnes qui ne pourraient pas retrouver un emploi classique.

Ces différents objectifs ont donc été testés pendant ces 3 années d'expérimentation dans les différents chantiers participants et sont actuellement en cours d'évaluation. Ceci afin de repérer, pour chaque axe de travail, ce qui a marché ou non, pourquoi ça a marché ou pas, les questionnements qui en découlent et les

réponses que l'on peut y apporter. Des préconisations vont donc être rédigées et être remontées par le Secours Catholique auprès des ministères. Ceci pour essayer de transformer le cadre actuel de l'IAE qui ne correspond plus au contexte socio-économique en perpétuel mouvance et pour essayer d'influer sur la réforme de l'IAE en cours.

Pour bien comprendre comment cette expérimentation s'inscrit dans le cadre actuel de transformation de l'IAE, il est nécessaire de faire un point sur ce secteur, d'en identifier les origines, les contours, les enjeux et les perspectives.

Petit retour en arrière donc, pour commencer. L'IAE est née dans les années 1970 suite à l'apparition d'un chômage de masse signant la fin des Trente Glorieuses.

Ce sont d'abord des initiatives citoyennes qui sont apparues, notamment grâce aux acteurs du champ de l'action sociale, qui ont souhaité passer au-delà des mécanismes d'assistance en privilégiant l'autonomie et l'émancipation des personnes. Dans ce contexte, les entreprises sont rapidement apparues comme étant un moyen efficace de réinsérer durablement les personnes car l'apprentissage d'un métier, le lien social et l'estime de soi acquis en entreprise sont essentiels pour « faire société ».

C'est ainsi que sont nées les structures de l'insertion par l'activité économique qui recouvrent plusieurs formes que ce soit par leur statut juridique, la nature de leurs activités et leur place dans le parcours d'insertion. Pas à pas, elles ont été reconnues légalement et identifiées sous l'appellation "insertion par l'activité économique".

L'IAE participe donc de la lutte contre l'exclusion en permettant aux individus les plus éloignés de l'emploi de se resocialiser dans un cadre sécurisant. Mais au-delà de cette lutte contre l'exclusion, l'IAE est également vu comme un moyen de lutte contre le chômage de masse.

Dans le code du travail, article L5132-1, l'IAE se définit comme telle : *« 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 professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement. L'insertion par l'activité économique, notamment par la création d'activités économiques, contribue également au développement des territoires ».*

Cette définition montre également que l'IAE participe, de par ces activités, au développement local sur un territoire et ceci de plusieurs façons que nous aurons à cœur de développer au cours de cette réflexion.

Pour autant, et bien qu'elle ait fait ses preuves à plusieurs reprises, l'IAE reste quelque peu délaissée en période d'embellie de l'emploi, ou regardée avec condescendance en période d'augmentation du chômage. Ces financements sont multiples, les dispositifs s'entremêlent, se télescopent face aux enjeux actuels, ses

contours restent flous avec une multiplicité d'acteurs, ce qui ne favorise pas la cohésion sur le territoire et la lisibilité du secteur.

Les réformes passées, bien qu'ayant réaffirmé le rôle de l'IAE comme acteur à part entière dans la lutte contre l'exclusion et le chômage, et tenté de moderniser le secteur, n'ont pas encore permis de donner aux SIAE la structuration et le cadre nécessaire pour insérer au mieux les publics les plus difficiles. La réforme en cours va dans ce sens.

Et du côté des SIAE ? Que s'est-il passé pendant ce temps-là ? Car si elles sont toujours là aujourd'hui, et qu'elles sont en augmentation sur les territoires, c'est qu'elles ont réussi à s'adapter au contexte socio-économique en perpétuel mouvement ainsi qu'à un public aux situations toujours plus complexes. Elles ont donc dû faire preuve d'innovation tout en développant des stratégies qui leur sont propres pour s'inscrire sur le territoire.

C'est ce sur quoi nous allons nous questionner ici et qui sera la problématique posée : **quelles stratégies les structures de l'IAE ont-elles développées pour s'inscrire durablement sur le territoire, tout en offrant à leurs salariés les meilleures modalités d'insertion possibles ?**

L'expérimentation à laquelle je participe portant exclusivement sur les ACI, les premiers résultats obtenus porteront ainsi sur ces structures dites d'utilité publique, dernières nées de l'IAE, inscrites dans le code du travail en 2005. Elles serviront d'étude de cas pour apporter des réponses à la problématique posée.

Ce rapport de fin d'études se décompose en quatre grandes parties, dont la première permet de prendre de la hauteur vis-à-vis du sujet. En effet, cette partie va permettre de retracer dans les grandes lignes les origines et la naissance de l'IAE afin de comprendre ses fondements et comment elle s'est peu à peu imposée dans notre société ainsi que le chemin parcouru. Elle montrera également les enjeux et les feins qui pèsent aujourd'hui sur l'IAE. Face à ce contexte global, il sera intéressant de voir comment les SIAE arrivent, malgré tout, à se développer et à s'inscrire sur le territoire de par les stratégies qu'elles développent.

Face à ce contexte global et aux questionnements posés, il sera intéressant de voir, dans une seconde partie, comment l'expérimentation EPIDA s'inscrit là-dedans et les objectifs qu'elle porte. Un descriptif des missions confiées lors de mon stage sera également fait ainsi que la présentation des structures porteuses du projet.

La troisième partie de ce rapport permettra d'apporter les premiers résultats et la méthodologie utilisée pour les avoir.

Puis dans une quatrième et dernière partie, il sera également intéressant de montrer les différents savoirs (être, faire, etc.) et compétences que j'ai pu acquérir au cours de ma formation et de mon expérience professionnelle au sein du Secours Catholique.

Ce rapport tend donc à dresser le bilan des premiers mois de stage réalisés au sein du Secours Catholique, mais ce n'est pas un bilan de stage dans la mesure où celui-ci n'est pas abouti dans son écriture. Il a pour objectif principal de dresser un portrait du contexte territorial dans lequel s'inscrit la mission confiée, de décrire celle-ci et d'apporter les premières brides de résultats.

PARTIE 1

PROBLEME TERRITORIAL POSÉ

Genèse, enjeux et perspectives autour de l'IAE

I/ Genèse et évolution de l'insertion par l'activité économique

1) Origine et naissance de l'IAE

a. Un contexte de crise économique qui remet en avant l'assistance

L'assistance par le travail et la mise au travail des pauvres est relativement ancienne. En effet, des formes d'assistance par le travail existaient avant le développement du capitalisme industriel. Avec les ateliers de charité sous François 1^{er}, sous Louis XIV les maisons de travail et pendant la révolution des ateliers de secours organisés à Paris entre 1789 et 1791. Plusieurs formes d'assistance par le travail se sont donc succédées jusqu'au XIX^e siècle.

Il existe un modèle dominant jusque dans les années 70, qui distingue nettement les actifs inclus et protégés dans le système socioprofessionnel, et de l'autre, un ensemble d'inactifs inaptes au travail et avec des statuts de protection. Cette forme d'assistance qui fut assimilée pendant longtemps et jusqu'à la révolution française, à des mesures de cadrage voir d'enfermement et de surveillance quasi-carcérale des populations dites « marginales », a gardé cette image mais connaît un nouveau tournant avec la crise économique et le chômage de masse.

En effet, il existe un clivage et une concurrence entre l'assurance et l'assistance pendant plusieurs années. C'est le cadre assurantiel qui va commencer par s'imposer sur les dispositifs d'assistance notamment avec le projet de Sécurité sociale de 1945 qui va donner la victoire à l'assurance comme instrument prédominant du système global de protection. La protection sociale du début des années 50 est donc composée de deux volets relativement clairs : un volet assurantiel dominant et un volet complémentaire qui prend en charge des groupes qui ne sont pas inclus directement ou indirectement dans l'emploi salarié. Ces deux ensembles font partie d'un cadre institutionnel spécifique « *les organismes socio-professionnels financés sur cotisations salariales pour l'assurance, les collectivités publiques alimentées par l'impôt pour l'assistance* ». ¹

La création et la promotion de la Sécurité sociale aurait donc pu entraîner une disparition de l'assistance car celle-ci est devenue peu à peu inutile du fait de l'universalisation des assurances sociales. Pour autant, l'assistance, n'a pas disparue et s'est établie « *dans une sorte de couplage où, à côté d'un dispositif dominant*

¹ BROGETTO M. et LAFORE R., 2000, « La République Sociale. Contribution à l'étude de la question démocratique en France », éd. Presses Universitaires de France, Coll. La politique éclatée, 367p.

d'assurances sociales concernant les salariés et leurs ayants droit, se maintenait un dispositif complémentaire jouant un double rôle : d'une part assurer un minimum de prise en charge pour des besoins d'hébergement et ou de santé à destination de groupes d'incapables au travail et déliés des solidarités familiales et d'autres part compléter les prestations assurantielles lorsqu'elles se révèlent insuffisantes »².

La fin des années 70 et la fin des « Trente Glorieuses » vont mettre à mal ce système de fonctionnement prédominant l'assurance et vont redonner une place importante à l'assistance tout en questionnant les formes que doit prendre la solidarité. En effet, les années 70 sont marquées par un chômage croissant et de longue durée qui va engendrer « une nouvelle pauvreté » et donner lieu à une classe « de l'entre deux » constituée d'un ensemble de personnes inactives pourtant aptes au travail, mais néanmoins exclues comme le raconte Jean-Guy HENCKEL à propos du public qu'il voyait arriver dans les années 70 au centre dans lequel il était embauché : « *il ne s'agissait plus de « marginaux volontaires » mais de personnes qui avaient perdu leur emploi du fait de la crise et se retrouvaient bien malgré elles en situation d'exclusion* ».

b. Le temps des premières initiatives citoyennes pour pallier aux logiques d'assistance

Pour Jean-Guy HENCKEL, directeur national du réseau Cocagne, « *on a beaucoup écrit sur l'origine de l'insertion par l'activité économique, mais je crois qu'elle est née tout simplement de l'énorme pression qui pesait sur les travailleurs sociaux que ce soit dans les centres d'hébergement ou dans les clubs de prévention implantés dans les quartiers difficiles : soit ils renonçaient à leur job, soit ils inventaient une alternative crédible pour proposer aux personnes dont ils s'occupaient autre chose que l'attente indéfinie et presque sans espoir d'un emploi* »³.

Face à une population marginalisée, exclue du marché de l'emploi et parfois désocialisée, on assiste à l'explosion des dépenses passives de l'emploi avec les indemnités au chômage, la garantie des ressources en cas de licenciement et une préoccupation particulière des politiques de l'emploi sur les jeunes avec la remise en cause du système éducatif.

C'est dans ce contexte que des initiatives locales d'insertion des populations par le travail naissent. Mais « *le travail n'est alors pas encore conçu comme un outil d'accès au marché de l'emploi, mais comme un outil psychopédagogique et symbolique de socialisation* » pour reprendre les termes d'Elisabeth Maurel.

C'est dans le champ de l'action sociale que les premières expériences d'insertion par l'économie apparaissent. **La circulaire 44 de 1979** du ministère de la Santé et de la Sécurité sociale fournit un premier cadre légal à l'insertion par l'activité économique. C'est à partir de cette circulaire que les premières aides

² BROGETTO M. et LAFORGE R., 2000, « La République Sociale. Contribution à l'étude de la question démocratique en France », éd. Presses Universitaires de France, Coll. La politique éclatée, 367p.

³ HENCKEL Jean-Guy, 2009, « *La solidarité est dans le jardin* », *Le journal de l'école de Paris du management* 3, n°77, p. 23-30.

d'Etat vont venir conforter les activités économiques développées uniquement dans le secteur du travail social. Les Centres d'adaptation à la vie active (CAVA) proposent ainsi à des personnes très marginalisées ou menacées d'inadaptation, un travail rémunéré pour permettre une réinsertion sociale.

À cette époque apparaît également, dans le champ des luttes urbaines et de la gestion urbaine, la première Régie de quartier à Roubaix suivi d'expérimentations menées à Marseille et Meaux dans les années 80. Ces régies de quartier ont pour objectif d'établir une gestion urbaine de proximité, un développement local avec la participation des habitants et l'insertion professionnelle et sociale des habitants du quartier.

Mais c'est également dans le champ de la formation des jeunes que des initiatives voient le jour. Ceci notamment à cause de l'augmentation du chômage chez les jeunes au début des années 80 qui oblige les politiques de l'emploi à développer des programmes de stages de formation qui s'avèrent plutôt inefficaces au vu du taux de chômage des jeunes qui franchit la barre symbolique du million en 1985.

Ce constat oblige à penser de nouvelles formes d'insertion pour les jeunes. La formation en alternance se développe ainsi que la mise en situation de travail dans des structures intermédiaires, c'est à dire comprenant de la formation et de la production. C'est dans ce contexte que **la circulaire du 24 Avril 1985** met en place un programme expérimental de soutien aux structures intermédiaires. Elles développent leur modèle, dépassant rapidement l'idée d'assistance. Leurs originalités étaient d'expérimenter de nouvelles approches qui allient le travail social et la production économique. Ces entreprises créent des biens ou des services aux conditions du marché à partir d'emplois salariés réservés aux jeunes les plus exclus du marché du travail. « *L'appellation « Entreprise Intermédiaire » vise à illustrer le double objectif de ces structures : elles assurent un parcours intermédiaire à un public en difficulté d'une part, et elles sont aussi un intermédiaire entre l'économie et le social* »⁴.

Cette période, que l'on peut dater de 1970 à la fin des années 80, montre bien que l'IAE est encore un champ expérimental aux objectifs divers : passer de l'assistance à l'autonomie des individus, favoriser le développement local et la participation citoyenne et favoriser la formation, notamment des jeunes. Toutes ces initiatives viennent des travailleurs sociaux et plus généralement de la société civile comme le dit Jean-Guy HENCKEL « *L'étincelle qui provoque une innovation sociale ne vient jamais d'en haut : ce sont les gens du terrain qui bricolent des solutions nouvelles* »⁵.

2) La construction des politiques publiques

⁴ Synthèse IAE par le Millénaire3, Le centre Ressources et Prospectives du Grand Lyon, octobre 2003, « *L'Insertion par l'Activité Economique : définition, tendances et réalités* », 10p, disponible et téléchargeable sur : http://www.millenaire3.com/uploads/tx_reesm3/syntheses_siloe_1003.pdf

⁵ HENCKEL Jean-Guy, 2009, « *La solidarité est dans le jardin* », *Le journal de l'école de Paris du management* 3, n°77, p. 23-30.

Les années 90 sont celles qui vont réellement marquer le déclenchement d'un processus d'institutionnalisation des initiatives d'insertion par les pouvoirs publics. En effet, la France fait face à une situation économique qui n'a cessé de se dégrader avec 3 millions de chômeurs en 1993, une forte montée du chômage de masse et de son durcissement et le chômage des jeunes. C'est donc à cette période que l'on assiste à la généralisation des dispositifs d'insertion à destination de publics hétérogènes comme « sas » vers l'emploi.⁶

a. Le développement des structures d'insertion par l'activité économique

On assiste tout d'abord à la suppression des aides apportées aux entreprises intermédiaires car elles n'ont soit disant pas été efficaces et ont touché peu de jeunes. En remplacement de celles-ci, des **Entreprises d'Insertion (EI)** sont créés.

La loi du 27 janvier et le décret du 30 avril 1987 définissent et instituent également un nouveau dispositif : les **Associations Intermédiaires (AI)** réunit au sein de la Coordination des associations d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi.

Le 20 avril 1988, une circulaire précise que les Entreprises d'Insertion doivent accueillir prioritairement des personnes en situation de marginalité comme les toxicomanes, sortants de prison ou d'hôpitaux psychiatriques. Une autre circulaire, datée du 31 mars 1989, instaure que les personnes prioritaires de ce dispositif sont toutes celles qui sont en difficulté et au chômage de longue durée.

Le Revenu Minimum d'Insertion est également créé par le Gouvernement Michel Rocard en 1988. Il ne fait pas partie de l'IAE en soit, mais permet de cibler un public et de le mettre en lumière.

Le statut des entreprises d'insertion (EI) est officialisé en 1991. **Le Comité National des Entreprises d'Insertion (CNEI)** est également constitué cette même année. Dans le même temps, se constitue aussi à l'initiative des Régies de quartier, **le Comité National de Liaison des Régies de Quartier (CNLRQ)**.

b. La reconnaissance de l'IAE

La loi du 3 janvier 1991 qui crée le Conseil national de l'insertion par l'activité économique (CNIAE), reconnaît ainsi la démarche d'insertion par l'activité économique. C'est la première fois que se réunissent des représentants des grands réseaux, les pouvoirs publics, le ministère du travail et le ministère des affaires sociales, les représentants des collectivités locales, les partenaires sociaux composés des

⁶ HAMZAOUI Mejed, 2007, « *Économie sociale d'insertion : enjeux et limites* », *Empan*, n° 65, p. 136-145.

syndicats d'employeurs et des syndicats de salariés. Les acteurs composant le CNIAE peuvent ainsi se réunir, échanger et émettre des préconisations. Pour autant, ils n'ont pas de pouvoir de décision.

Le gouvernement en place décide également de soutenir les Entreprises d'Insertion, en leur donnant des aides financières qui compensent l'effort qu'elles font en embauchant des personnes en difficulté.

La loi du 31 décembre 1991 et une circulaire du 26 février 1993 étendent le champ des structures d'insertion susceptibles de bénéficier du soutien de l'Etat aux Entreprises d'Insertion de Travail Temporaire (ETTI).

A partir de cette période, l'insertion par l'économie est devenue un véritable dispositif de lutte contre le chômage de masse bien qu'elle soit composée de structures différentes qui ont évolué sous la pression et la diversification du chômage et de l'exclusion.

c. Un cadre juridique pour l'IAE : la loi de 1998

À la fin des années 90, bien que le nouveau contexte ne soit pas très favorable à l'IAE avec une baisse du chômage, les structures de l'insertion qui sont quand même nombreuses et diversifiées, on a besoin d'un cadre juridique. Grâce au lobbying de plusieurs associations et à un travail approfondi, ce cadre va leur être donné avec **la Loi de lutte contre les exclusions de 1998**. Cette loi va apporter pour la première fois un cadre législatif à l'IAE et va permettre une meilleure lisibilité du secteur.

Tout d'abord, cette loi a permis une chose fondamentale : **inscrire l'IAE dans le code du travail**. En effet, le fait d'inscrire l'IAE dans le code du travail oblige nécessairement à rémunérer les salariés au smic et à avoir un contrat de travail. Jusque-là, les ateliers de réinsertion existant n'offraient pas de contrat de travail et donc pas de rémunération fixe comme le rappelle Claude Alphanéry, président du CNIAE de 1991 à 2009 : « *dans les années 1980 on estimait encore que les emplois destinés aux « exclus » devaient être rémunérés par un pécule, et non pas régis par le code du travail, ce qui est le cas aujourd'hui* »⁷.

Les SIAE bénéficient également d'un **conventionnement et d'un agrément des publics**.

Elles relèvent de l'IAE dès lors qu'elles sont conventionnées à ce titre par l'État et qu'elles concluent des contrats de travail avec des personnes agréées par l'ANPE (aujourd'hui devenu Pôle emploi).

Cet agrément des publics vise à contrôler leur éligibilité et ainsi ajuster leur orientation et leur accompagnement. ANPE et les SIAE sont donc en étroites collaborations, leurs relations s'inscrivent dans des conventions de coopération car il s'agit également d'inscrire les publics dans le suivi de l'ANPE à leur sortie.

L'insertion par l'activité économique est désormais pilotée dans le cadre des Conseils Départementaux de l'IAE (CDIAE) sous la responsabilité du Préfet.

⁷ Alternative Economique Poche, mai 2010, « *L'insertion par l'activité économique* », Hors-série poche, n°44, 160p.

Plusieurs dispositifs sont également mis en place pour soutenir l'IAE et renforcer son développement sur le territoire dans les années 2000.

En 2005, Jean Louis Borloo, alors ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion Sociale adopte un plan de cohésion sociale visant à soutenir l'IAE et promeut la loi de programmation 2005-2009 pour la cohésion sociale. Il réaffirme ainsi le rôle de l'IAE comme acteur à part entière dans la lutte contre l'exclusion et le chômage.

Cette loi permet d'allouer de nouveaux moyens aux SIAE, notamment aux ateliers et chantiers d'insertion (ACI).

En 2009, le Revenu de Solidarité Active (RSA), qui vient en remplacement du Revenu Minimum d'Insertion (RMI), est appliqué. Son objectif principal est de rendre le retour à l'emploi plus rémunérateur que le maintien dans l'assistance et de lutter plus efficacement contre la pauvreté.

On observe donc un passage de l'IAE dans les politiques sociales marquées par l'assistance à une inscription dans les politiques de l'emploi comme cadre de référence.

II/ Présentation des structures de l'IAE : acteurs majeurs du territoire

Afin de comprendre de quoi on parle pour la suite, il est nécessaire de faire un point sur les structures de l'IAE et de décrire dans les grandes lignes leur fonctionnement. Un zoom sera fait sur les ACI étant donné que le stage porte exclusivement sur ces structures.

Les SIAE prennent plusieurs formes juridiques, selon la nature de leurs activités et leur place dans le parcours d'insertion. On peut distinguer trois grands types de SIAE : les structures relevant de la production de biens et de services, les structures relevant de l'utilité sociale et les structures particulières.

1) Les structures relevant de la production de biens et de services

Les Entreprises d'Insertion (EI) opèrent dans le secteur marchand et peuvent avoir un statut commercial, associatif ou celui de coopérative. L'EI s'inscrit dans des démarches concurrentielles, tout en employant des personnes en difficulté à qui elle propose un accompagnement social et une activité professionnelle.

En principe, les salariés sont engagés dans une des dernières étapes d'un parcours d'insertion. Les EI sont conventionnées par l'État et bénéficient d'un financement forfaitaire par poste d'insertion à temps plein, aide non cumulable avec d'autres. Les EI sont principalement regroupées au sein du CNEI. Elles bénéficient également d'une exonération totale des cotisations patronales de sécurité sociale sur la

rémunération des salariés en insertion agréés par l'ANPE. Les EI sont principalement regroupées au sein du CNEI.⁸

Les Associations Intermédiaires (AI) nées dans les années 1980 embauchent des salariés en insertion puis les mettent à disposition de particuliers, d'associations, de collectivités locales et d'entreprises. La plupart du temps pour des travaux occasionnels, d'entretiens de maison, de nettoyage, etc. L'AI a donc pour objet le prêt de main-d'œuvre à titre onéreux mais à but non lucratif. Les AI sont conventionnées par l'État et exonérées des cotisations patronales d'assurances sociales et d'allocations familiales dans la limite de 40 heures rémunérées par an et par salarié. Un tiers des AI est regroupé au sein du Coorace.

Les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI) ont été instituées avec la loi du 31 décembre 1991 relative à la formation professionnelle et à l'emploi, et ensuite créées par des AI et des EI mais aussi par des entreprises d'intérim classiques comme Adecco. Le fonctionnement de l'ETTI est le même que celui d'une agence d'intérim sauf que les salariés bénéficient d'un accompagnement pendant et en dehors des missions et d'une aide à la formation.

Les ETTI sont conventionnées par l'État, mais à la différence des AI et des EI, ce n'est pas le poste de travail qui est subventionné mais l'accompagnement.

2) Les structures particulières

Les régies de quartier, dont la première est née à Roubaix à la fin des années 70 d'une initiative militante, sont des associations qui se veulent des lieux démocratiques, « *outil de la gestion urbaine* », et qui associent à la fois les acteurs publics, institutionnels et les habitants. Elles interviennent sur un territoire à partir d'activités économiques de proximité, de maintien et amélioration du cadre de vie (ménage, entretien des espaces verts, réhabilitation, médiation...) à partir de la mobilisation et l'implication des habitants.

Une association labélisée « Régies de quartier » peut devenir une structure de l'IAE grâce à un agrément de l'État et ainsi devenir une ACI, une EI ou une AI. Mais elle peut également ne pas avoir cet agrément et travailler avec des salariés au contrat de travail de droit commun. Toujours est-il que ces Régies de quartier emploient des personnes issues du territoire et en difficulté, ce qui de fait, les fait participer au processus d'insertion.

Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (Geiq) apparus à la fin des années 80, sont créés, pilotés et gérés par leurs entreprises adhérentes, le plus souvent des PME. Ils ont pour mission d'organiser des parcours d'insertion et de qualification au bénéfice des publics en difficulté.

⁸ BONIN E. et ROSSIGNOL J-L., 2007 « *L'insertion par l'économie : Un secteur spécifique* », La Revue des Sciences de Gestion, n°226-227, p. 53-63.

Ils ne sont pas considérés comme des acteurs de l'IAE au sens de la loi de 1998 : « *ils font partie du secteur concurrentiel et sont soumis aux mêmes règles que les groupements d'employeurs classiques ainsi qu'au même régime fiscal* »⁹. Pour autant, les Geiq sont labélisés par le Comité national de coordination et d'évaluation (CNCE-Geiq) au regard de la charte qui définit leur mission particulière qui est de « *permettre à des personnes peu ou pas qualifiées de réaliser un parcours vers la qualification en alternant des temps de formation en centre et des temps de travail au sein des entreprises adhérentes* »¹⁰

Les centres d'adaptation à la vie active (AVA), généralement liés à un Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS), s'adressent à des personnes en très grande fragilité qui ne pourraient pas intégrer les SIAE déjà mentionnées ici. Ces structures sortent du champ légal de l'IAE car elles ne sont pas inscrites dans le code du travail et de surcroît, les personnes en insertion ne sont pas rémunérées. Elles ont d'ailleurs été menacées de suppression à plusieurs reprises. Pour autant, elles méritent d'être mentionnées ici car elles sont une première étape à l'insertion des publics en très grandes difficultés souffrant notamment d'addictions ou les SDF, les personnes en errances, etc.

3) Les structures relevant de l'utilité sociale



ZOOM

Les Ateliers Chantiers d'Insertion (ACI) existent depuis longtemps mais n'ont été inscrits dans le droit du travail qu'en 2005. Ils peuvent être créés et « portés » par différentes structures à savoir : une commune, un département, un établissement public de coopération intercommunale, un centre communal ou intercommunal d'action sociale (CCAS ou CIAS), un syndicat mixte, un établissement d'enseignement professionnel et d'enseignement agricole de l'État, une chambre départementale d'agriculture, et bien souvent par une association. La structure porteuse est conventionnée par l'État en tant qu'atelier et chantier d'insertion (ACI).

Les ACI peuvent être permanents ou créés pour une durée limitée dans le temps. Ils développent essentiellement des activités d'utilité sociale répondant à des besoins collectifs non satisfaits. Ils peuvent exercer des activités de production de biens et de services, mais seule une partie peut être commercialisée et les recettes tirées des activités ne peuvent pas dépasser 30% du budget global de la structure. C'est pourquoi on ne les classe habituellement pas dans les structures relevant de la production de biens et de services. Leur fonction première étant de réinsérer des personnes et non pas de faire du chiffre d'affaires.

⁹ Alternative Economique Poche, mai 2010, « *L'insertion par l'activité économique* », Hors-série poche, n°44, 160p.

¹⁰ ITÇAINA X., LAFORE R., SORBETS C. (dir.), 2004, « *Un monde en quête de reconnaissance. Usages de l'économie sociale et solidaire en Aquitaine* », éd. Presses universitaires de Bordeaux, Coll. Le territoire du Politique série Politiques du Social, 242p.

Jusqu'en 2010, les salariés des ACI étaient embauchés sous contrat aidé du secteur non marchand et bénéficiaient de plusieurs aides dont une aide à l'accompagnement. Depuis, ils sont passés au contrat unique d'insertion (CUI) avec la réforme de 2008.

L'État prend en charge une grande partie de la rémunération du salarié en contrat aidé et la structure est exonérée de certaines cotisations à la charge des employeurs pour ces mêmes contrats. Une aide à l'accompagnement dont le montant s'inscrit dans une limite maximale de 45 000 € par an et par structure est également attribuée.

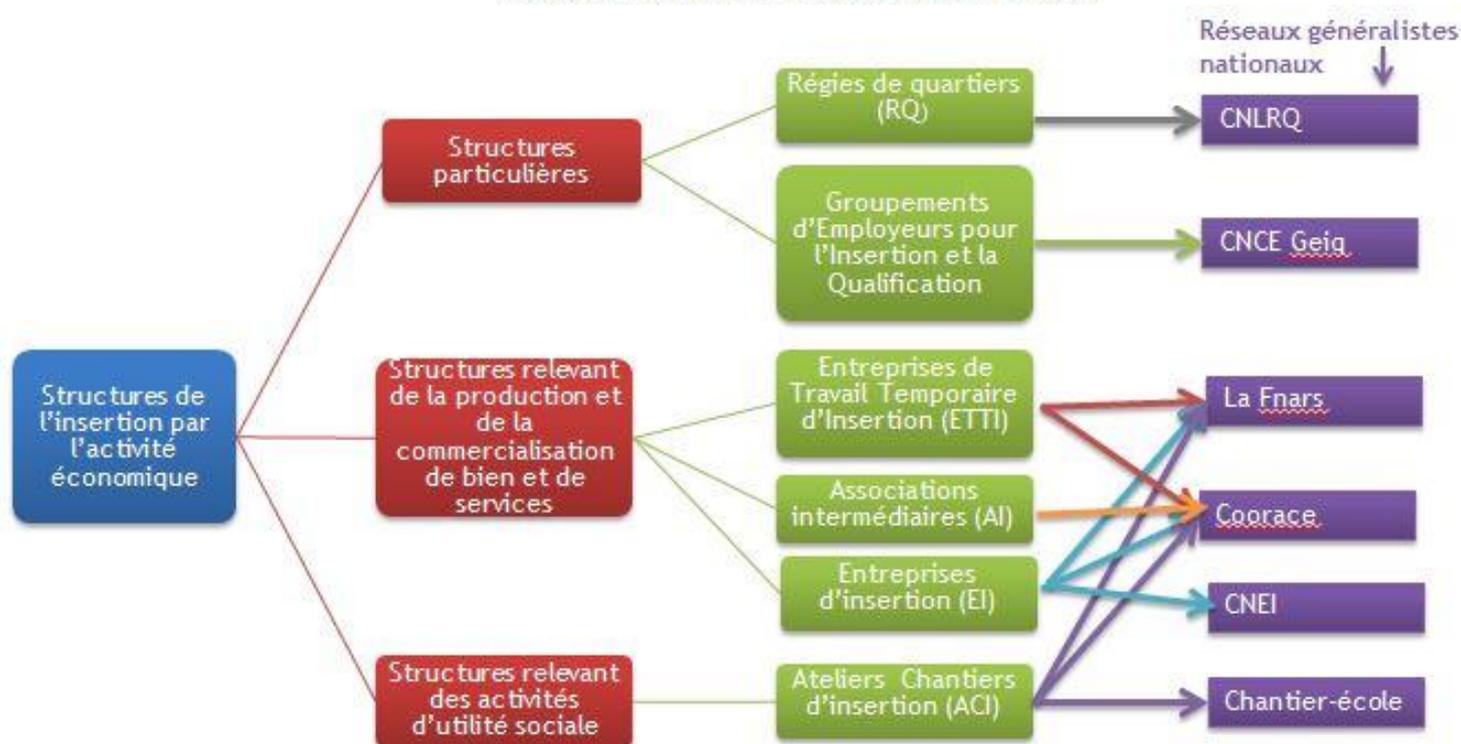
Le public accueilli dans les ACI est généralement composé de jeunes de moins de 26 ans en grande difficulté, senior, bénéficiaires des minima sociaux, RSA, demandeurs d'emploi de longue durée. Pour autant, de nombreuses personnes sortant de ce cadre peuvent être accueillies en ACI.

La durée minimum d'un contrat est de 6 mois et la durée maximum de 24 mois. Pour autant, pour les publics les plus fragiles, des dérogations peuvent être accordées afin d'augmenter cette durée.

Toutes les structures de l'IAE que nous venons de citer (mis à part les AVA qui ont un statut particulier) sont regroupées au sein de réseaux nationaux généralistes que sont Chantier école qui ne regroupe que des ACI, le CNEI qui regroupe des EI, le CNCE-Geiq qui regroupe les Geiq, le Coorace qui regroupe des AI, des EI, des ETTI, des ACI, le CNLRQ qui regroupe les Régies de quartier et la FNARS qui regroupe des ETTI, des EI et des ACI, ainsi que de réseaux spécialistes (Emmaüs, Plie, Jardin de Cocagne, Tissons la solidarité, etc.).

-
- La Direccte Rhône-Alpes « *Guide des structures de l'insertion par l'activité économique, l'IAE en Haute-Savoie* », juillet 2012, document pdf, 19p. , Disponible sur : http://www.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/PLAQUETTE_ACI_AI_EI_ETTI_Haute-Savoie_212.pdf
 - Article paru sur le site internet de L'Atelier, centre de ressources régionales de l'économie sociale et solidaire, 2012, « *l'insertion par l'activité économique* », disponible sur : <http://www.atelier-idf.org/agir-ess/entreprendre-autrement-ess/se-lancer-dans-ess/statuts/statut-iae>
 - Article de M. OUKSSISSE de Chantier École et le CNIAE paru sur le portail de l'IAE, juin 2008, « *Insertion par l'activité économique et monde rural. Des acteurs pour l'insertion et le développement du territoire* », 32p, téléchargeable et disponible sur : http://www.portail-iae.org/IMG/Rapport_IAE_monde%20rural.pdf
 - Alternative Economique Poche, mai 2010, « *L'insertion par l'activité économique* », Hors-série poche, n°44, 160p.

DÉCOMPOSITION DES SIAE ET DE LEUR APPARTENANCE AUX RÉSEAUX NATIONAUX



Source: Clémentine LAFOUGE, 2014

Figure n°1 : Organigramme décomposant les SIAE et leur appartenance aux réseaux nationaux

III/ L'IAE entre reconnaissance et méconnaissance

1) Les SIAE : des acteurs indispensables sur le territoire

Bien qu'ayant parcouru un long chemin pour être reconnue et inscrite dans les politiques de l'emploi, l'IAE « *ne semble toujours pas représenter une alternative crédible à la crise des marchés du travail* » pour reprendre les termes de Jacques DUGHERA, tirés d'Alternative économique de 2010.

L'IAE est bien souvent oubliée des pouvoirs publics, que ce soit en période d'embellie de l'emploi ou en période d'augmentation du chômage, « *au pire oubliée, au mieux regardée avec condescendance par les décideurs nationaux* »¹¹.

Pour Yves CENSI, député UMP de l'Aveyron et président du CNIAE, l'IAE ne doit pas être seulement une alternative utilisée comme solution face à la crise : « *c'est un secteur qu'il faut mobiliser en permanence. Même dans les périodes d'embellie économique, il y aura toujours des laissés-pour-compte de l'emploi, des personnes en grande difficulté sur le marché du travail parce que le capitalisme peut être meurtrier et créateur d'exclusion pour les moins productifs* ».

¹¹ Alternative Economique Poche, mai 2010, « *L'insertion par l'activité économique* », Hors-série poche, n°44, 160p.

et les moins qualifiés. L'action de l'IAE est donc indispensable de manière permanente. Elle n'est pas seulement un réservoir d'accueil en cas de crise »¹².

Philippe LOUVEAU, délégué national du réseau Chantier-école porte un regard identique sur la question car le chômage d'exclusion ne cesse de se développer même en période de plein-emploi, des personnes en situation d'exclusion seront toujours là, soit par manque de qualification et de formation, soit à cause de problèmes sociaux et de difficultés personnelles trop importantes pour travailler dans les conditions de l'entreprise classique.

Que deviendraient ces personnes si les structures de l'insertion par l'activité économique n'existaient pas ? Les entreprises classiques pourraient-elles jouer ce rôle ?

En décembre 2007, un grenelle de l'insertion a été mis en place, composé de trois groupes de travail nationaux afin de débattre sur les objectifs de la politique d'insertion et de sa gouvernance, sur les parcours d'insertion et sur le rôle des employeurs. Ce grenelle de l'insertion, après 6 mois de débat, a été conclu en mai 2008 par Martin HIRSCH, haut-commissaire aux solidarités actives. Les conclusions de ce rapport ont révélé « *un consensus mou pour les uns et de réelles avancées pour les autres* »¹³.

Les orientations se divisent en quatre principales visant à réformer les politiques d'insertion et à faire évoluer les pratiques des différents acteurs. La première orientation vise à accorder un rôle plus important aux usagers dans les dispositifs d'insertion et d'offrir un accompagnement global à tous les demandeurs d'emploi. La deuxième vise à simplifier et décloisonner les dispositifs d'insertion. La troisième vise à cibler les efforts de formation des demandeurs d'emploi et les jeunes peu qualifiés. La quatrième vise à impliquer davantage les employeurs privés et publics dans l'effort d'insertion.

Suite donc à ces travaux du Grenelle de l'insertion, en 2008 un groupe de travail du CNIAE a produit un rapport dans lequel il s'est intéressé au coût et aux impacts de l'IAE. En effet, dès qu'il s'agit de débloquer des financements publics, il est légitime de s'interroger sur le coût et l'impact des SIAE et de les comparer à d'autres solutions possibles.

Des entreprises de droit commun pourraient être en mesure d'accomplir la même tâche que les SIAE par le seul bénéfice de financements moins coûteux telles que les CIE, les CIRMA, les exonérations de cotisations sociale, les primes, etc. Il existe à ce titre des expériences, mais qui restent pour la plupart ponctuelles. Une entreprise classique a quand même pour objectif principal de faire de la performance économique ce qui est difficilement compatible avec le recrutement d'un public peu productif qui

¹² Alternative Economique Poche, mai 2010, « *L'insertion par l'activité économique* », Hors-série poche, n°44, 160p.

¹³ FRÉMEAUX Philippe (dir.), juillet-août 2008, « *Spécial Grenelle de l'insertion* », La lettre de l'insertion par l'activité économique, n°149, 8p.

demande un accompagnement spécifique et donc une organisation chamboulée du travail au sein de l'entreprise. Pour des publics vraiment « cassés », cette alternative semble impossible.

Ceci est clairement le rôle et la finalité des SIAE que l'Etat a mandatés par la loi pour cette mission. Mais l'objet des SIAE ne peut pas se résumer à un simple « sas » de retour à l'emploi. En effet, elles créent un capital social et humain puisqu'elles travaillent à réinsérer des personnes et représentent donc « *un investissement pour l'avenir qui légitime les financements qu'elles reçoivent* »¹⁴.

Les SIAE semblent donc être des acteurs indispensables sur le territoire car peu d'autres alternatives existent, ou du moins elles sont ponctuelles et peu viables sur le temps long. Depuis plus de 40, des premières initiatives, aux premières lois de cadrage jusqu'à aujourd'hui, l'IAE a su apporter des réponses innovantes face à la crise et à l'exclusion de certain public. Elle représente un atout incontestable sur les territoires qui reste pourtant très méconnu.

D'où vient réellement cette méconnaissance alors même que le secteur a su prouver son utilité et sa nécessité d'exister ? Quels sont les freins réels au développement de l'IAE ?

2) Un dispositif complexe auquel il faut redonner de la lisibilité

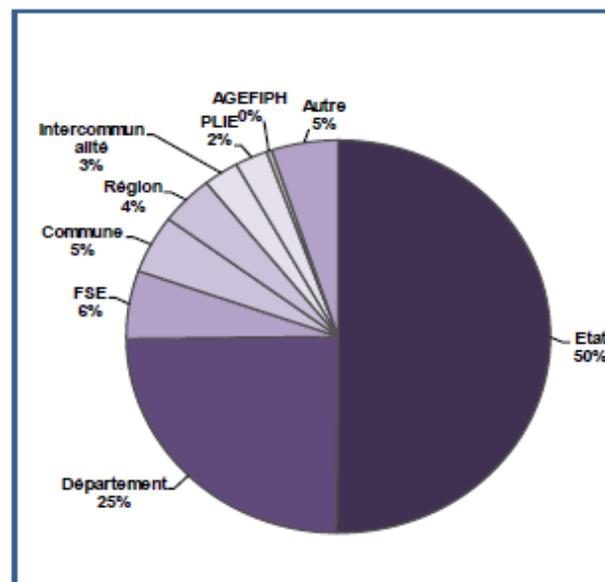
Aujourd'hui, les SIAE représentent des atouts importants sur le territoire en ce qui concerne le développement local ainsi que la cohésion sociale.

Figure n°2 : Camembert délimitant la part des financeurs directs publics de l'IAE

a. *Le rôle de l'Etat*

L'Etat a un rôle majeur dans cette reconnaissance de l'IAE car il est le principal financeur de l'IAE à hauteur de 50% suivi par le département comme le montre le graphique ci-contre. Ce graphique permet également de voir la multiplicité d'acteurs impliqués dans le financement de l'IAE et de ses structures.

Et pourtant, les dépenses globales pour l'emploi ne représentent qu'une part relativement faible à l'IAE alors



Part des financeurs directs publics de l'IAE

¹⁴ CNIAE, avril 2008, « Lever les obstacles aux promesses de l'IAE. Propositions issues du rapport d'octobre 2007 du Conseil National de l'Insertion par l'Activité Economique », 9p.

même que l'effort de celles-ci demanderait plus de financement ne serait-ce qu'en termes d'accompagnement auprès des publics difficiles. Le secteur semble délaissé, comme vu précédemment, sans pilotage clair et avec des financements trop faibles qui bloquent le développement des SIAE. Mais selon les propos recueillis auprès des élus et responsables socialistes Florence Augier, Sandrine Charnoz, Hélène Geoffroy, Pascale Gérard et Jean-Marc Germain, « *le plus gros défi de ce secteur reste la qualité de son accompagnement. Trop divers dans son financement, d'un territoire à un autre, selon les partenariats noués ou non localement, l'accompagnement doit être au centre de cette réforme. Il doit être mieux rémunéré car de sa qualité dépendra la sécurisation du parcours* »¹⁵.

b. Des dispositifs multiples et complexes

De plus, au-delà des financements, les dispositifs de l'IAE sont complexes avec une multiplicité d'acteurs, d'interlocuteurs, de procédures, de conventions, etc. ce qui ne favorise pas forcément la cohésion entre les acteurs.

Eric PLIEZ, Directeur général de l'association Aurore, se questionne sur la multiplicité des dispositifs de l'IAE « *ils sont confrontés à des impératifs de productivité revus sans cesse à la hausse et qui, de fait, excluent les plus « cassés »*. *Ne faudrait-il pas sortir de la multitude de dispositif (entreprise d'insertion, entreprise de travail temporaire d'insertion, atelier et chantier d'insertion...)* et organiser l'IAE autour d'une notion unique de « *firme sociale* » où, selon la prestation technico-sociale proposée, correspondrait un financement ? »¹⁶.

c. Le plan de modernisation lancé en 2008 : vers une simplification de la gouvernance ?

C'est pourtant l'objectif du travail instauré par le Grenelle de l'insertion en 2008 qui visait à simplifier les dispositifs d'insertion en clarifiant d'abord la gouvernance :

- l'État ayant pour rôle de donner des moyens au territoire et d'évaluer les politiques qui y sont mises en œuvre ;
- la région ayant pour rôle la prise en charge de la programmation stratégique des politiques d'emploi et d'insertion ;

¹⁵ Article réalisé par les invités de Médiapart, Florence AUGIER, Sandrine CHARNOZ, Hélène GEOFFROY, Pascale GERARD et Jean-Marc GERMAIN, juillet 2013, « *Innover pour mieux insérer* », 1p, disponible sur : <http://blogs.mediapart.fr/edition/les-invites-de-mediapart/article/220713/innover-pour-mieux-inserer>

¹⁶ Eric PLIEZ, directeur général de l'association Aurore, « *l'insertion par l'activité économique : enjeux et sombres perspectives* », avril 2011, paru dans le mensuel Directions de mai 2011, disponible sur : <http://aurore.asso.fr/linsertion-par-lactivite-economique.html>

- le département étant le niveau de l'organisation de l'accompagnement, du conventionnement, de négociations d'objectifs et de moyens avec les acteurs de l'insertion (Pôle emploi, SIAE, Plie...) ;
- le bassin d'emploi ayant pour mission d'accueillir les publics et l'animation des initiatives en faveur de l'emploi.

Le deuxième objectif de cette réforme était la simplification des contrats aidés remplacés par le contrat unique d'insertion (CUI) en 2010.

De plus, une unification des modalités de financements de l'IAE était prônée, mais il semble que le secteur ne jouisse toujours pas de cette lisibilité et que les financements soient toujours aussi complexes.

d. La réforme de l'IAE en cours : enfin le changement ?

La réforme en cours du financement de l'Etat pour l'IAE va en partie permettre d'unifier les financements des structures et également d'en améliorer le pilotage et l'évaluation.

Cette réforme vise donc à dynamiser le secteur et à lui apporter plus de lisibilité, ce qui, en soit, est une bonne chose.

Comme on l'a vu dans la partie précédente, le financement de l'IAE, jusqu'en 2013, était complexe. Ceci car différencié selon le type de structure et ne prenant pas suffisamment en compte les caractéristiques et l'efficacité des SIAE.

L'idée de cette réforme des financements étant de simplifier et d'harmoniser le financement des SIAE et de valoriser les SIAE sur la qualité de l'accompagnement des salariés et sur les résultats.

Ceci devrait se faire grâce à l'aide au poste et à une généralisation d'une modularité de l'aide au poste à toutes les SIAE.

La réforme a abouti notamment à de nouvelles modalités de conventionnement qui permettent de reconnaître les projets d'insertion des SIAE et de déterminer les objectifs opérationnels dans le cadre d'un « dialogue de gestion ». Le dialogue de gestion pouvant être défini comme « *le processus d'échange existant entre un niveau administratif et les niveaux qui lui sont subordonnés, relatifs aux volumes de moyens mis à disposition des entités subordonnées et aux objectifs qui leur sont assignés* ».

L'application de la réforme qui a eu lieu début 2014 a été accompagnée d'un effort budgétaire en direction du secteur ce qui montre un regain d'intérêt et d'engagement de la part de l'État.

Cependant, ces nouvelles dispositions soulèvent des inquiétudes auprès des structures car si le dialogue de gestion est plutôt une bonne chose, dans la mesure où il permet aux structures de mieux orienter leurs actions sur le territoire et d'avoir une meilleure lisibilité de leurs résultats, le nouveau mode de conventionnement suscite des interrogations.

Les acteurs du secteur estiment qu'il se focalise principalement sur le retour à l'emploi et exige des résultats immédiats, alors que l'insertion nécessite un travail de fond qui peut prendre beaucoup de temps comme nous l'ont dit plusieurs directeurs d'ACI interrogés au cours du stage : « *obligation de moyens avec obligation de résultats, ce n'est pas possible* ».

Finalement, les freins au développement de l'IAE sont multiples et se rapportent principalement à l'organisation de l'IAE, aux différents niveaux de responsabilité, à la superposition des compétences territoriales et aussi et surtout à la méconnaissance du secteur de l'IAE et de ce que font réellement les SIAE sur leur territoire.

Ce faible dialogue et ce manque de connaissance a pour conséquence une perception souvent erronée de l'IAE de la part des élus et une mauvaise perception de la démarche d'insertion des structures, l'État ne favorisant pas spécialement cette démarche en ne lui donnant pas les moyens nécessaires pour perdurer. La réforme en cours sur le financement des SIAE va dans ce sens, d'une meilleure lisibilité et évaluation du secteur pour favoriser sa connaissance.

Et pendant ce temps-là ?

Face à ce contexte global de méconnaissance et de « désintérêt » de la part de l'État, et en attendant que la réforme soit en place et qu'il y ait de réelles avancées, la question que l'on est en mesure de se poser c'est « **et pendant ce temps-là, qu'on fait les SIAE ?** ». Car malgré un délaissement de la part de l'État pendant un temps, des financements qui ne sont pas à la hauteur de ce qu'ils devraient être pour que les structures de l'IAE puissent effectuer au mieux leur mission d'insertion et j'en passe, les SIAE ont fait leur chemin. Elles ont perduré et se sont développées sur les territoires en tissant des liens souvent méconnus et qu'il est intéressant de questionner et de mettre en lumière.

IV/ Les SIAE : acteurs essentiels du développement territorial

On l'a vu, le contexte général n'a pas forcément toujours été à l'avantage du secteur de l'IAE. Trop souvent considéré comme un tiers secteur, il a failli à plusieurs reprises se cloisonner, ce qui lui aurait valu très certainement d'être stigmatisé et bloqué sur lui-même. Pour autant, l'insertion, qui a su faire ses preuves, représente un « sas » vers l'emploi pour les plus éloignés. A ce titre, elle ne doit pas devenir « un monde à part » mais s'inscrire sur le territoire et se développer grâce à des stratégies qui lui sont propres. Pour cela, plusieurs leviers d'opportunités, en partie liés au contexte global, apparaissent pour permettre à l'IAE et ses structures d'évoluer.

Cette partie va permettre de mettre en lumière ces leviers et de montrer comment les SIAE s'en emparent et les apports que cela implique sur les territoires. De plus, pour consolider le secteur, un rapprochement avec le champ de l'économie sociale et solidaire est en train de s'opérer, afin de lui donner une meilleure lisibilité et de renforcer son appui sur le territoire.

Au-delà d'une consolidation des financements, Éric PLIEZ, directeur de l'association Aurore à Paris et trésorier de la FNARS, nous rappelle qu'il est indispensable aujourd'hui que l'IAE sorte des logiques d'assistance et devienne un acteur à part entière du développement local : « *le secteur doit réfléchir à ses pratiques pour les faire évoluer dans l'objectif de sortir de la marginalité pour être enfin considéré comme un atout économique pour les publics précaires et pour le territoire* »¹⁷.

La PARTIE 3, sur les résultats intermédiaires, permettra par la suite de voir, avec des exemples concrets, comment les SIAE se saisissent de ces leviers d'opportunité et des apports réels qu'elles ont sur le territoire grâce aux premiers résultats de terrain tirés du discours des directeurs d'ACI participants à l'expérimentation.

1) Ce qu'est le développement territorial et le territoire

On a commencé par entendre parler du développement local, puis ensuite du développement territorial mais il existe une différence entre les deux.

Le développement local est une approche du développement par l'échelle, s'il y a du local il y a du global avec l'idée d'un « dedans » et d'un « dehors ». Dans les pratiques, le local fait plutôt référence à de l'infra-régional.

Le développement territorial c'est une question d'organisation des acteurs qui partagent un problème.

Le territoire est donc un concours d'acteurs dans un contexte géographique donné, qui fait émerger et tente de résoudre un problème commun.

Ces acteurs ont des stratégies, c'est un réseau ancré géographiquement, c'est-à-dire que les caractéristiques du lieu vont influencer sur la nature du problème. La question de l'inscription territoriale est donc fondamentale car les stratégies développées par les acteurs sont liées au contexte d'implantation (en milieu urbain, en milieu rural) et à ce qu'il est possible de faire ou non sur le territoire en question.

Le territoire est très complexe, on peut distinguer :

- territoire donné : issu d'un pré découpage géo-politico administratif. Dans un premier temps c'étaient des carrés et un découpage qui ne prenait pas en compte la culture ou l'histoire du lieu ;
- territoire construit : regroupement de personnes qui peuvent « déborder » entre deux départements, régions, et qui se construisent progressivement. C'est un processus long et c'est un territoire provisoire dont les contours ne sont pas toujours nets.

¹⁷ Eric PLIEZ, directeur général de l'association Aurore, « *l'insertion par l'activité économique : enjeux et sombres perspectives* », avril 2011, paru dans le mensuel Directions de mai 2011, disponible sur : <http://aurore.asso.fr/linsertion-par-lactivite-economique.html>

Quand on réfléchit au territoire, il faut combiner les deux (Bernard PECQUEUR, cours de Master 1 IDT).

Pour Jacques Lévy, un territoire est un « espace à métrique topographique ».

Pour Bernard Debardieux, c'est un « *agencement de ressources matérielles et symboliques capable de structurer les conditions pratiques de l'existence d'un individu ou d'un collectif social et d'informer en retour cet individu et ce collectif sur sa propre identité* ».

Pour résumer : le territoire est avant tout un construit. Il est constitué de lieux et de non lieux, d'hommes en société, de flux et donc de réseaux, de valeurs et de symboles qui sont des marqueurs d'identité, des concentrations d'intentions, des révélateurs d'une certaine organisation spatiale, des expériences vécues, des représentations. Le territoire est composé de limites, il est borné ; d'étendues car il est composé d'éléments structurants ; de substances car il est constitué par des réalités sociales et il est doté d'un pouvoir (Romain LAJARGE, cours de Master 1 IDT).

Le territoire est donc à la fois un espace géographiquement délimité mais aussi un espace de combinaison d'acteurs locaux et de ressources. Le territoire est le lieu de la mobilisation et de l'innovation.

2) Des leviers d'opportunité pour faire évoluer l'IAE

a. De nouvelles tendances sociétales favorables au développement de l'IAE

Comme nous le montre une synthèse réalisée par le ministère du travail, de l'emploi et de la santé sur les ateliers et chantiers d'insertion, plusieurs leviers, dus à la crise économique et aux nouvelles tendances sociétales dictées par le développement durable, sont en marches.¹⁸

La crise économique, bien que pouvant fragiliser les SIAE, entraîne aussi des opportunités d'évolution pour celles-ci. En effet, l'augmentation du nombre de personnes en situation de pauvreté engendre des besoins auxquels les SIAE peuvent répondre, et notamment les ACI ce qui accentue encore leur caractère d'utilité sociale. De plus en plus de friperies ou de recycleries voient le jour et évoluent grâce à une clientèle de plus en plus pauvre, avec des difficultés financières qui trouvent dans ces commerces, des matériaux usagers à petit prix. Mais ces commerces voient aussi, parmi leur clientèle, des personnes qui ont les moyens mais qui reviennent à une consommation plus raisonnée et solidaire comme nous le dit François-Xavier LAPIERRE, directeur de La Remise (ACI) : « *on a une clientèle qui se développe et qui a tendance*

¹⁸ Synthèse n°52 Prospective EMPLOI-COMPÉTENCES, publiée par la DGEFP, réalisé par ESSOR consultants, 2011, « *Les Ateliers Chantiers d'Insertion* », 30p, téléchargeable et disponible sur : http://www.emploi.gouv.fr/files/files/synthese_aci.pdf

à arriver aujourd'hui, ce sont des gens qui se serrent la ceinture et qui viennent maintenant chez nous. Et puis d'autres personnes qui ont un fort pouvoir d'achat mais qui viennent pour nous aider et qui nous rejoignent sur l'économie sociale et solidaire ».

Le développement durable

Depuis plusieurs années déjà, la notion de développement durable s'est développée pour pallier à une hybridation entre une crise sociale, économique et écologique. Le développement durable, c'est-à-dire le développement qui permet de répondre aux besoins actuels sans empêcher les générations à venir de répondre aux leurs, s'est par la suite développé et apparaît aujourd'hui comme un des moyens permettant d'apporter une réponse conciliant ces trois piliers de la crise.¹⁹

Comme nous le rapporte la synthèse prospective sur les ateliers chantiers d'insertion : *« Le tourisme vert incite les collectivités locales à créer des sentiers balisés, la crise agricole laisse des terrains à l'abandon à revitaliser, les dérèglements climatiques obligent les communes à entretenir cours d'eau et berges, la récupération et le recyclage des déchets, la préservation de l'eau et des milieux naturels, etc., sont devenus la règle »*²⁰.

Il existe donc de nombreuses activités auparavant délaissées par le secteur marchand ou qui sont apparues avec la notion de développement durable, que les SIAE peuvent saisir, et notamment les ACI pouvant devenir de réels acteurs : *« les ACI sont appelés à devenir des acteurs, voire des piliers du développement durable, sur un territoire dont ils connaissent les besoins »*¹⁸.

Jusque-là, les SIAE ont toujours réussi à s'adapter au contexte en perpétuel mouvement et à être innovantes. Aujourd'hui, plus que jamais, ils doivent saisir cette opportunité : *« et si leur avenir dépend des financements publics et de leur budget d'autofinancement, il repose également sur leurs capacités à s'adapter à ce nouveau contexte. Ils ont à y gagner sur le plan de leur crédibilité et d'un point de vue financier : le développement durable concernant au premier chef les collectivités locales, celles-ci vont trouver de plus en plus judicieux, et moins onéreux, de faire appel aux structures de l'IAE. Les ACI se sont déjà beaucoup investis dans la gestion des déchets, le recyclage du papier, le tri, la retouche et la vente de vêtements usagés, l'éco-construction, les techniques de production et d'entretien de l'environnement innovantes, la collecte et la dépollution de matériel en fin de vie... »*²⁰.

b. Un nécessaire rapprochement au territoire pour développer les structures de l'IAE et mieux insérer les publics

Les collectivités locales se sont dotées d'outils et de services pour organiser le développement de leur territoire. Cependant, elles ont besoin d'acteurs sociaux et économiques privés pour concrétiser ce développement. De plus, ces collectivités recherchent un développement endogène du territoire, c'est-à-

¹⁹ LARRERE C. et R., 1997

²⁰ Synthèse n°52 Prospective EMPLOI-COMPÉTENCES, publiée par la DGEFP, réalisé par ESSOR consultants, 2011, « *Les Ateliers Chantiers d'Insertion* », 30p, téléchargeable et disponible sur : http://www.emploi.gouv.fr/files/files/synthese_aci.pdf

dire qui se développe par lui-même, grâce à ses spécificités et sans apport extérieur. Ce développement est issu des capacités d'innovation et de mise en réseau des acteurs et de structuration de filières locales.

De leur côté, les SIAE cherchent à « faire du développement territorial » et à devenir des acteurs reconnus sur le territoire.²¹ Il existe donc là un nœud entre les deux à développer.

De plus, le désengagement de l'État et la baisse des financements de l'IAE, et en attendant les effets de la réformes en cours, les SIAE sont nécessairement amenées à s'inscrire dans une économie de proximité et à miser sur un autre modèle économique.

Le territoire est ce lieu de la proximité et le lieu des structures et des besoins du quotidien, « *premier étage des structures de l'économie ou encore celui des marchés locaux de l'emploi* » pour reprendre les termes d'Elisabeth Maurel.

En effet, l'insertion ne peut pas rester en vase clos que ce soit au niveau financier en dépendant uniquement des subventions, et que ce soit au niveau de l'insertion de ses publics. Elle ne peut pas risquer de devenir un segment externe au marché de l'emploi.

Pour les publics des SIAE, l'idée est que, plus la structure est insérée sur son territoire et est force de proposition, plus les chances d'insertion des personnes qu'elles accueillent sont fortes : « *d'autres ACI entretiennent de bonnes relations avec le secteur marchand et favorisent ainsi la réinsertion professionnelle de leur salarié* ». ²² À partir du moment où un climat de confiance s'est installé entre les différents partenaires, la réinsertion devient plus facile. Le lien entre SIAE et territoire (et notamment avec les entreprises) est donc très important puisque c'est par ce biais-là que les parcours d'insertion peuvent ensuite aboutir à des emplois durables.

Les SIAE s'inscrivent donc dans un tissu local d'entreprises, de services, de partenaires sociaux et également de réseaux d'insertion (50% des structures de l'IAE adhèrent à un réseau). Ces réseaux se sont organisés au Centre National d'appui et de ressources dédié à l'IAE (CNAR/IAE). Celui-ci a pour objectif de rapprocher les représentants nationaux, régionaux, départementaux et locaux du secteur de l'IAE des centres régionaux de ressources et d'animation (C2RA), et des DLA (dispositif local d'accompagnement), de soutenir ces derniers et plus largement les acteurs de l'IAE. ²³

La coopération de tout ce petit monde est amenée à créer des dynamiques territoriales.

²¹ Article de M. OUKSSISSE de Chantier École et le CNIAE paru sur le portail de l'IAE, juin 2008, « *Insertion par l'activité économique et monde rural. Des acteurs pour l'insertion et le développement du territoire* », 32p, téléchargeable et disponible sur : http://www.portail-iae.org/IMG/Rapport_IAE_monde%20rural.pdf

²² Synthèse n°52 Prospective EMPLOI-COMPÉTENCES, publiée par la DGEFP, réalisé par ESSOR consultants, 2011, « *Les Ateliers Chantiers d'Insertion* », 17p, téléchargeable et disponible sur : http://www.emploi.gouv.fr/files/files/synthese_aci.pdf

²³ FREMAUX P. (dir.), septembre 2007 « *L'insertion au service de l'emploi* », Alternative économique, Hors-série pratique, n°30, 152p.

L'idée étant de créer localement un acteur collectif autour de l'insertion. 22

Des leviers d'opportunités liés au contexte socio-économique et aux nouvelles tendances sociétales sont donc en marches et à disposition des SIAE. Et celles-ci commencent à s'en saisir. **Mais comment s'en sont-elles saisies et qu'est-ce que cela apporte réellement aux territoires ?** ».

3) Les apports des SIAE sur le territoire

Les partenariats recherchés par les SIAE contribuent au financement de leurs actions et fournissent des services et des compétences techniques que ce soit aux collectivités, mais aussi auprès des entreprises privées. Leurs apports peuvent être très diversifiés selon leur ancrage sur le territoire et le type de développement.

Relativement méconnu sur le territoire et notamment auprès des entreprises, les SIAE ont longtemps été perçues comme un secteur faisant de la concurrence déloyale, bien qu'elles fassent partie d'une économie plurielle, c'est-à-dire qui se place entre le secteur marchand et non marchand. Elles doivent bien sûr respecter les règles, parfois antagonistes, de ces deux mondes, ce qu'elles font le mieux possible sans être pour autant bien reconnue pour ce savoir-faire par les acteurs économiques.

Bien que l'objectif des SIAE ne soit pas de faire du chiffre d'affaires mais de réinsérer des personnes, elles doivent nécessairement entretenir des liens avec les entreprises implantées sur leur territoire et ceci notamment pour mieux réinsérer leur public, comme on a pu le préciser précédemment.

Dans les années 80, il existait une forte tradition de relation avec les entreprises dites classiques. Or ces liens, souvent développés grâce à des connaissances personnelles se sont peu à peu délités. L'objectif des SIAE aujourd'hui, est donc de renouer le contact et de créer des passerelles. Pour Sylvie Thomas, chargée de mission pour Alésie et pour le PLIE, il faut faire un travail sur « *les passerelles, les recrutements, les clauses d'insertion, mais cela ne va pas de soi, principalement du fait d'une méconnaissance entre les deux secteurs* ». ²⁴

Pourtant, ce partenariat SIAE-entreprises a plusieurs avantages.

En effet, les SIAE mettent en œuvre une pédagogie qui s'appuie sur la pratique d'un travail avec des exigences professionnelles et un accompagnement socioprofessionnel spécifique. Elles réalisent le suivi de leur salarié et leur proposent des formations en adéquation avec leur projet personnel et les besoins du territoire. Cela permet une montée des compétences et l'élévation du niveau de formation de publics éloignés de l'emploi. Elles sont à la fois employeurs et formateurs et constituent donc pour les entreprises un **réservoir important de compétences**.

²⁴ FREMAUX P. (dir.), septembre 2007 « *L'insertion au service de l'emploi* », Alternative économique, Hors-série pratique, n°30, 152p.

Des plus, et comme on a pu le voir dans la partie précédente sur le développement durable, les SIAE réalisent souvent des activités non satisfaites ou délaissées par l'économie « classique » comme l'entretien des berges de rivières, aménagement de clôtures, de chemins pédestres, collecte, traitement et tri de déchets textiles, etc.

Les SIAE sont donc des **créateurs d'emploi dans des secteurs qui connaissent des difficultés** et se positionnent parfois dans certains secteurs pour pallier les difficultés de recrutement des entreprises locales. En cela, elles participent à l'économie du territoire.

Un rapport sur l'apport de l'insertion par l'activité économique pour les territoires réalisé par la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire de Basse-Normandie relate que d'après une étude économique réalisée en 2012 : « *le cumul des économies réalisées pour la collectivité en matière d'accompagnement des publics, pris en charge par les structures de l'IAE, auquel s'ajoutent les revenus engendrés par cette économie est systématiquement supérieur à l'argent investi. En effet, les personnes qui travaillent dans les entreprises d'insertion touchent un revenu, habitent et consomment sur leur territoire. Même s'il n'existe pas de données chiffrées en Basse Normandie pour mesurer la notion de coût investi par la collectivité par rapport aux richesses générées, des études réalisées sur d'autres territoires apportent des éléments. Ainsi, une étude réalisée en 2010 en Alsace par l'URSIEA3 a calculé que 1€ investi dans une SIAE par la collectivité génère en moyenne 3,72€ pour l'économie locale.* »²⁵

Investir dans les SIAE sur son territoire paraît donc judicieux.

Il est donc primordial de mieux faire percevoir aux acteurs économiques l'intérêt de collaborations concrètes avec l'IAE, ce dont ils ne sont pas réellement conscients actuellement.

4) Un rapprochement entre IAE et ESS pour consolider le secteur

a. L'ESS c'est quoi ?

Les formes de l'économie sociale et solidaire (ESS) sont extrêmement diverses que ce soit en termes de taille de structure, de statut juridique, d'objectif, de mode de fonctionnement ou de secteur d'activité. Ce que partagent ces structures, « *c'est de mettre l'humain au cœur de la construction et de la mise en œuvre des projets économiques, associatifs ou collectifs* ». ²⁶

²⁵ Monographie de la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire de Basse-Normandie, « *L'économie sociale et solidaire, un levier pour le développement des territoires ruraux. L'apport de l'Insertion par l'Activité Économique pour les territoires : l'exemple avec 3 structures de l'IAE du Centre Manche* », 2012, 5p, téléchargeable et disponible sur : http://www.cress-bn.org/files/oress/reseau%20rural/2012_Monographie%20Apport%20IAE.pdf

²⁶ Congrès de Toulouse 2012, Contribution thématique de M. Frédéric ROIG, Député de l'Hérault, en étroite collaboration avec le Comité National des Entreprises d'Insertion (CNEI), 2012, « *Développer l'insertion sociale et professionnelle de demain par l'économie sociale et solidaire* », 6p, téléchargeable et disponible sur : <http://www.parti-socialiste.fr/congres/contribution/thematique/developper-linsertion-sociale-et-professionnelle-de-demain-par-leconomie-sociale-et-solidaire-ess>

L'ESS recouvre donc une multiplicité de pratiques très différentes et, en cela, difficiles à unifier autour d'une même définition. Ceci est dû au fait qu'elle est issue de deux mouvements différents : l'économie sociale d'un côté et l'économie solidaire de l'autre. Ces deux mouvements sont nés de logiques différentes et à des moments différents.

L'économie sociale

L'économie sociale est le résultat d'idéologies diverses qui se sont retrouvées au 19^{ème} siècle face à une même réalité *« celle de la fracture sociale entre une partie de la population, bénéficiaire du développement accéléré des activités lucratives, et une autre partie, enfoncée dans une pauvreté grandissante. Cette réalité sociale fut le terreau d'une grande diversité d'expériences initiées en général par les travailleurs, qui revendiquaient à la fois la capacité d'un agir économique propre et la légitimation des structures indépendamment de la détention d'un capital. Ces expériences ont fini par se concrétiser dans des formes institutionnelles particulières avec des statuts juridiques spécifiques »*.²⁷

L'économie sociale est donc née au 19^e siècle de la volonté de guider la production des biens et des services à partir des besoins de tous et non de l'intérêt de quelques-uns. Il s'agissait également d'appliquer aux activités économiques les principes démocratiques, comme le principe « une personne = une voix », lors des assemblées générales d'actionnaires.

Des réformateurs sociaux et des penseurs utopistes ont donc cherché d'autres solutions que la nationalisation des moyens de production. Ils inventent alors une façon collective de produire des biens et des services. Ils créent les coopératives, les mutuelles puis les associations. L'expression « économie sociale » désigne désormais communément l'ensemble de ces structures, qui sont particulièrement actives dans la protection sociale complémentaire, l'assurance, les banques, l'action sociale, l'éducation populaire, le sport, la culture, etc.

L'économie solidaire

L'économie solidaire apparaît dans les années 70, dans un contexte de chômage de masse, de montée des exclusions et de recherche d'un nouveau mode de développement. Des activités économiques alternatives voient alors le jour. C'est ainsi qu'apparaissent et se développent notamment le commerce équitable, l'agriculture biologique et les circuits courts du producteur au consommateur, les systèmes d'échanges locaux (SEL), **les structures de l'insertion par l'activité économique (IAE)**.

L'économie solidaire comprend donc des organisations à très forte utilité sociale. Celles-ci embauchent en priorité des personnes en difficulté ou les aident à créer une activité. L'économie solidaire est créée par des

²⁷ FRÉMEAUX Philippe, 2013, « L'économie sociale et solidaire, une réponse à la crise », Alternatives économiques 10, n° 328, p. 54-54.

usagers, des militants et des professionnels pour répondre à des besoins pris en compte ni par le secteur privé, ni par l'Etat. Certains auteurs la qualifient de tiers-secteur,²⁸ tout comme l'IAE qui est un intermédiaire entre le secteur marchand et non marchand.

En incluant toutes les parties prenantes de l'activité dans la gouvernance, l'ESS s'ancre dans la proximité et démocratise l'économie.

Peu à peu, la notion d'économie sociale et solidaire, qui réunit ces deux mouvements, s'impose dans le débat social. En effet, plusieurs collectivités territoriales soutiennent des structures destinées à l'ESS. L'Etat s'y intéresse également, comme le montre la nomination d'un ministre délégué en charge de ce dossier. Pour Philippe Frémeaux, *« ce succès tient à la fois aux services qu'elle rend et à la promesse qu'elle porte : celle d'une économie qui répondrait aux besoins de manière soutenable, en donnant la priorité aux personnes et à l'emploi plutôt qu'au profit, et en privilégiant le territoire local »*²⁹.

L'économie sociale et solidaire (ESS) incarne des principes et des valeurs tels que la gestion démocratique (1 personne = 1 voix), une lucrativité limitée et une activité tournée vers la satisfaction des besoins de ces membres ou la réalisation de missions d'intérêt général. Ceci lui permet d'allier performance économique, gouvernance démocratique et utilité sociale, et la distingue de l'économie marchande traditionnelle. Comme on l'a vu, l'ESS est constituée d'associations, de coopératives, de mutuelles ainsi que de fondations (issues de l'économie sociale). A ces quatre statuts s'ajoutent les entreprises commerciales (SA, SARL) qui s'engagent à fonctionner selon les principes de l'économie sociale et solidaire (entrepreneuriat social).

Dans un contexte de crise, le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire a réussi à poursuivre son essor. Entre 2006 et 2008, il a contribué à la création de 104 000 emplois en France, ce qui représente 18% de l'augmentation des effectifs salariés sur cette période. Le taux de croissance de l'emploi de l'ESS (2,4) était alors supérieur à celui du secteur privé hors ESS (1,8). Ce sont aujourd'hui environ 222 900 établissements employeurs et 2,34 millions de salariés en France, soit 10,3% de l'emploi français en 2012.³⁰

²⁸ BOUTILLIER Sophie, 2002, « *Économie solidaire, repères et éléments d'une critique* », Innovations, n°15, 9p.

²⁹ Frémeaux Philippe, 2013, « L'économie sociale et solidaire, une réponse à la crise », *Alternatives économiques*, (N° 328), p. 54-54

³⁰ « *Panorama de l'ESS en France et dans les régions – édition 2012* » réalisé par l'Observatoire national de l'ESS-CNCRESS, 2012

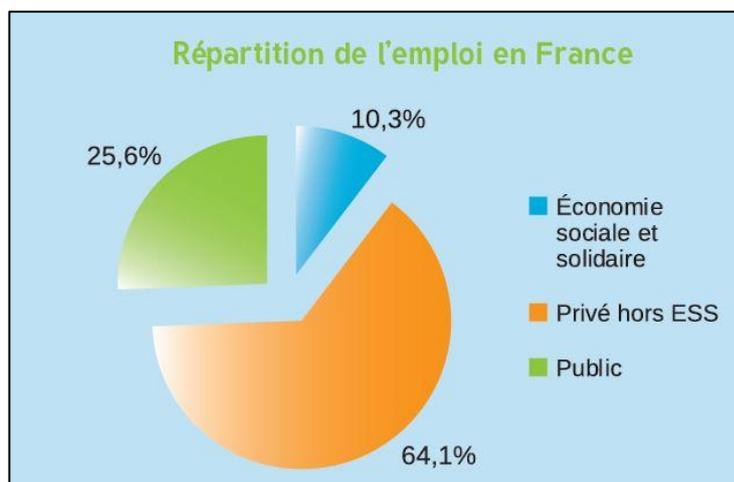
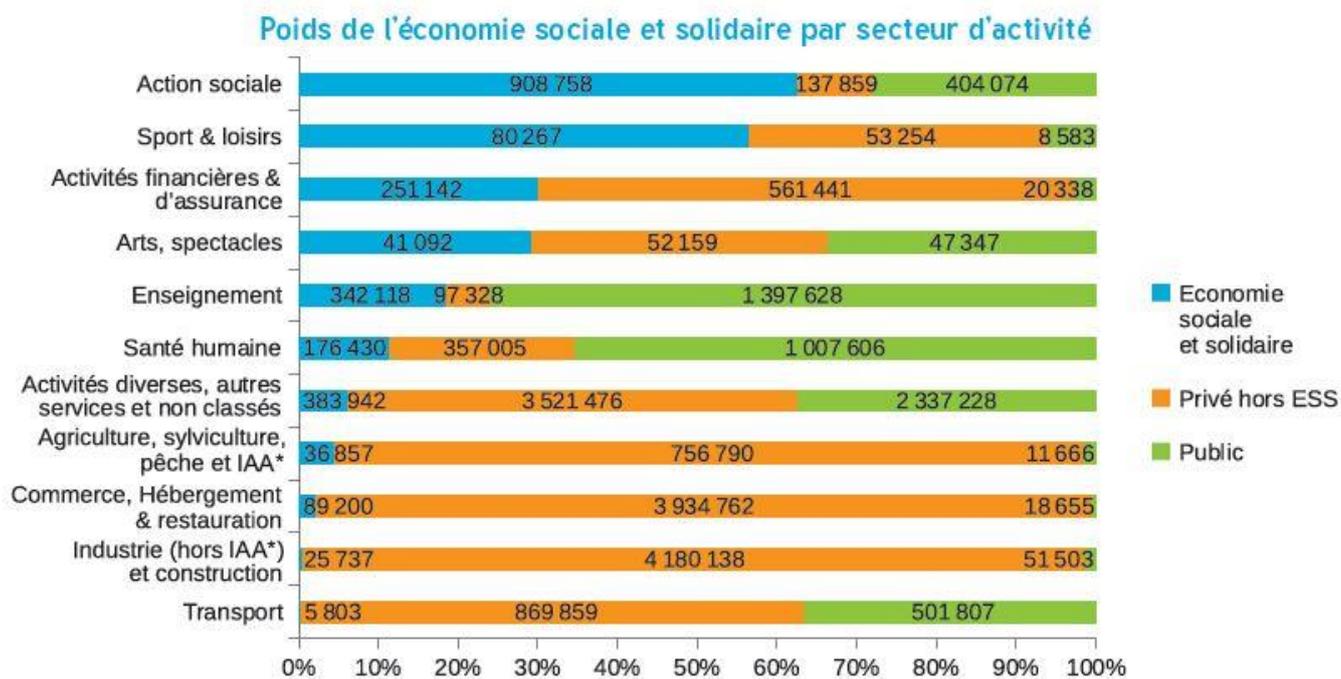


Figure n° 3: Répartition de l'emploi en France entre le secteur Privé, le secteur public et le secteur de l'ESS

Source : « Panorama de l'ESS en France et dans les régions – édition 2012 » réalisé par l'Observatoire national de l'ESS-CNCRES, 2012

De plus, comme le montre le graphique ci-dessous, l'ESS est présente dans la quasi-totalité des secteurs d'activités avec une prédominance forte dans l'action sociale où elle est le premier employeur avec 63% des emplois (devant le secteur privé hors ESS et le secteur public).

Figure n°4 : Poids de l'économie sociale et solidaire par secteur d'activité



Source : Insee CLAP 2010 – Traitement : Observatoire national de l'ESS / CNCRES – Champ : France entière
* Industrie agro alimentaire

Source : « Panorama de l'ESS en France et dans les régions – édition 2012 » réalisé par l'Observatoire national de l'ESS-CNCRES, 2012

Bien que le poids de l'ESS dans l'économie et même dans l'ensemble de la société soit de plus en plus important, ce secteur reste fragile et doit encore faire face à divers enjeux qui freinent son développement. Philippe Frémeaux distingue trois grands risques auxquels les organisations de l'ESS sont confrontées : la récupération par le secteur privé lucratif (souvent signe de dénaturation), la banalisation (plus de distinction avec le secteur lucratif) et l'instrumentalisation (sous-traitance pour les pouvoirs publics).³¹

L'ESS demeure relativement méconnu pour les acteurs même du secteur, mais aussi pour le reste de l'économie, les citoyens et la puissance publique. Ce manque de visibilité s'explique en partie parce que l'ESS n'est pas encore présente dans tous les champs. Elle reste aujourd'hui en dehors de certains secteurs comme par exemple celui du bâtiment. Son action est souvent modeste, elle est composée principalement de petites structures et son offre est éclatée sur les territoires ce qui accroît le manque de visibilité dont souffre l'ESS.

b. Le lien entre ESS, développement territorial et IAE

On l'a vu, l'économie sociale et solidaire rassemble des structures qui se définissent comme des groupements de personnes et non de capitaux, porteuses d'un projet d'intérêt collectif. Elles visent à mettre en œuvre des projets innovants qui concilient intérêt collectif et activités économiques, et qui répondent aux besoins des populations et des territoires.

Répondre aux besoins non ou mal satisfaits, contribuer à un développement local, durable et solidaire, sont des objectifs qui priment sur la recherche du profit financier. En cela, les structures de l'IAE et celles de l'ESS recouvrent des valeurs similaires. En effet, les SIAE allient viabilité économique, projet social et développement durable. En cela, elles s'inscrivent dans le champ de l'ESS.

Les SIAE, et notamment les EI « *sont à la croisée de la demande économique (clauses sociales, démarches de RSE, etc.) et de la demande sociale (8 millions de personnes sans emploi ou en activité précaire, 1,7 million de personnes en situation de chômage de longue durée)* ». ³²

Les emplois, organisations et entreprises de l'ESS sont également fortement ancrés dans les territoires car ils répondent aux besoins spécifiques de la population locale. Les organisations et entreprises de l'ESS mobilisent tous les acteurs locaux autour de projet au service du développement des territoires et optimisent l'utilisation des ressources locales. On l'a vu, les SIAE ont également un fort ancrage sur le territoire et sont parfois les seules à offrir des services quand elles se situent en milieu rural par exemple.

³¹ GADREY J., 2011, « *L'ESS vue par Philippe Frémeaux : qui aime bien critique bien* », Alternative Economique

³² Congrès de Toulouse 2012, Contribution thématique de M. Frédéric ROIG, Député de l'Hérault, en étroite collaboration avec le Comité National des Entreprises d'Insertion (CNEI), 2012, « *Développer l'insertion sociale et professionnelle de demain par l'économie sociale et solidaire* », 6p, téléchargeable et disponible sur : <http://www.parti-socialiste.fr/congres/contribution/thematique/developper-linsertion-sociale-et-professionnelle-de-demain-par-leconomie-sociale-et-solidaire-ess>

Bien que l'ESS soit très présente en secteur urbain, elle est également porteuse de nombreux emplois et activités en milieu rural comme l'aide à domicile. Par ailleurs, les activités portées par l'ESS étant très liées aux marchés économiques locaux, leur implantation reflète également les inégalités économiques existant d'un territoire à l'autre.

Les organisations et entreprises de l'ESS sont des acteurs majeurs sur les territoires car elles contribuent à la création d'emplois non délocalisables et portent des services de proximité, tout comme les SIAE.

Elles interviennent notamment dans la mise en place de services d'intérêt général répondant à des besoins sociaux dans les territoires (services aux personnes, petite enfance, santé...), et soutiennent le développement d'activités et de filières nouvelles en fonction des ressources des territoires (éco construction, filière bois...).

L'ESS favorise les ressources locales en s'appuyant sur des circuits courts (développement des AMAP par exemple), ou en soutenant la mise en place et en relocalisant les activités économiques.

La constitution de Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE), permet notamment de développer la compétitivité et l'offre des organisations et entreprises de l'ESS d'un territoire, autour de projet de mutualisation et de coopération générant des plus-values économiques localement.

Pour Philippe FRÉMEAUX, le potentiel de développement de l'ESS dépendra « *de sa capacité à se montrer aussi efficace que les sociétés de capitaux tout en portant une autre vision de l'économie, ouverte à la coopération et produisant des biens et des services à forte utilité sociale, au sein d'organisations gouvernées plus démocratiquement.* »³³

L'ESS participe donc fortement au développement local tout comme les SIAE qui essaient de devenir des acteurs à part entière du territoire en parallèle de leur mission d'insertion des publics en difficulté.

On peut souvent lire, dans la littérature grise, que le secteur de l'IAE est un maillon de l'ESS ou qu'il fait partie de l'ESS. Mais ces deux mouvements sont nés de logiques différentes et n'ont pas la même histoire. Pour autant, on l'a vu, ils ont des valeurs et des principes en communs et sont deux secteurs avec des structures fortement ancrés sur les territoires.

Le rapprochement qui s'opère entre les deux pourraient bien permettre une consolidation du secteur de l'IAE, lui donner un poids et une force de frappe plus importante.

³³ FRÉMEAUX Philippe, 2013, « *L'économie sociale et solidaire, une réponse à la crise* », Alternatives économiques 10, n° 328, p. 54-54.

QUE RETENIR ?

L'insertion par l'activité économique est née dans un contexte de crise et d'un chômage de masse, donnant ainsi « naissance » à une nouvelle classe sociale qui avait les compétences pour travailler mais qui se retrouvait néanmoins exclue du marché du travail. Ce sont d'abord des initiatives citoyennes qui sont apparues pour pallier aux logiques d'assistance et qui ont donné un premier cadre à l'IAE, qui a par la suite été reconnu juridiquement par l'Etat au travers de la loi de 1998. L'IAE est ainsi passée des politiques sociales aux politiques de l'emploi.

Plusieurs réformes se sont mises en place par la suite afin de simplifier la gouvernance de l'IAE et de l'adapter au contexte socio-économique et aux publics, sans pour autant y parvenir complètement. La réforme en cours, qui vise à simplifier et harmoniser le financement des SIAE et valoriser les SIAE sur la qualité de l'accompagnement des salariés et sur les résultats, pose question dans les SIAE sur la réelle volonté de changement et d'évolution de l'IAE par l'Etat.

Le contexte général n'est donc pas toujours à l'avantage du secteur de l'IAE. Pour autant, l'insertion, qui a su faire ses preuves, représente un « sas » vers l'emploi pour les plus éloignés et ne doit pas devenir « un monde à part » mais s'inscrire sur le territoire et se développer grâce à des stratégies qui lui sont propres.

On l'a vu dans cette première partie, plusieurs freins existent au développement de l'IAE, tels que les financements qui ne sont pas assez conséquents par rapport au travail fourni par les SIAE, notamment en ce qui concerne l'accompagnement des publics difficiles. Mais aussi la multiplicité et la complexité des structures de l'IAE qui ne facilitent pas la lisibilité du secteur auprès des acteurs du territoire.

Pourtant, et on la démontré ici, les SIAE peuvent et doivent devenir des acteurs à part entière sur leur territoire en s'y inscrivant durablement. Pour cela, des leviers d'opportunité existent grâce aux nouvelles tendances sociétales axées sur le développement durable qui permettent de créer de nouveaux secteurs d'activité ou de se positionner sur des secteurs délaissés. Le contexte de crise actuel est également favorable à des achats plus raisonnés de la part de la population.

De plus, les SIAE sont fortement ancrées sur le territoire, ce qui leur permet d'en connaître les besoins et d'y apporter des réponses adaptées. Mais pour avoir un poids plus important, pallier au manque de financements et insérer le mieux possible leur public, elles doivent nécessairement développer les passerelles avec les entreprises du territoire. Pour cela, elles ont développées des stratégies et ont intérêt à se rapprocher également des organisations de l'ESS pour consolider leur secteur.

Les partenariats entre SIAE et entreprises, que nous avons mis en lumière dans cette partie, représentent plusieurs avantages car elles sont des réservoirs de compétences pour les entreprises locales, mais aussi des créateurs d'emplois dans des secteurs qui connaissent des difficultés ou sur des territoires ruraux où elles sont parfois les seuls services.

Le secteur de l'IAE est donc en pleine transformation avec la réforme en cours, mais également parce que le contexte socio-économique évolue et que les publics deviennent de plus en plus complexes et nombreux. Il est nécessairement amené à évoluer dans son fonctionnement pour répondre à sa mission principale : insérer.

PARTIE 2

PRÉSENTATION DE L'EXPÉRIMENTATION ET DES MISSIONS CONFIÉES

Participation à l'évaluation interne d'EPIDA et formalisation de monographies pour chaque ACI participants à l'expérimentation.

I/ Une expérimentation aux enjeux multiples

- 1) Un contexte et des questionnements qui ont conduit à la mise en œuvre de l'Expérimentation des Parcours d'Insertion à Durée Adaptée (EPIDA)

On l'a vu dans la PARTIE 1, le contexte global dans lequel évolue l'IAE est complexe et en perpétuel mouvance. Les associations et structures de l'insertion se trouvent en interface entre une tranche de la population qui souhaite accéder à un emploi classique mais qui, au vu de difficultés spécifiques, n'y parvient pas et entre des entreprises classiques qui veulent des salariés productifs et qui n'ont ni le temps ni les compétences pour proposer un cadre adapté à ces personnes fragiles.

Au-delà de la qualité et du type d'accompagnement proposé dans les SIAE, la temporalité des parcours d'insertion ne permet pas aujourd'hui, de répondre aux besoins et de favoriser l'accès à l'emploi des publics les plus fragilisés. Et pourtant, le temps est un facteur clé dans le processus d'insertion d'une partie des personnes en difficulté. De plus, le travail constitue un vecteur fondamental d'insertion et l'accès à l'emploi doit donc faire l'objet d'un accompagnement renforcé et adapté au plus près des besoins des usagers.

De plus, les structures de l'IAE et notamment les ACI, doivent devenir des entreprises contribuant à structurer des solutions pour l'emploi et la sécurisation des parcours socio-professionnels dans le cadre de coopérations territoriales. Elles doivent sortir de leur position de « demandeur obligé » auprès des acteurs locaux et devenir des acteurs à part entière du développement territorial par des stratégies de développement innovantes.

Au regard des difficultés croissantes d'accès et de maintien à l'emploi des personnes fragilisées, de la diminution des emplois peu qualifiés et de l'inadéquation qui existe aujourd'hui entre le cadre de l'IAE et la nécessaire évolution des structures de l'insertion, le Secours-Catholique de l'Isère et l'association Solid'Action du Réseau Cocagne, appuyés par leurs directions Nationales, ont interpellés en 2009 les

pouvoirs publics. Ceci afin de les alerter sur cette situation et de proposer des réponses adaptées pour permettre l'accès et le maintien à l'emploi des publics les plus vulnérables.

Après deux ans de travail, un protocole d'accord a été signé en 2011 entre le Ministère des Solidarités, de la cohésion Sociale, le Ministère du travail, de l'emploi et de la Santé et le Secours Catholique National.

Ce protocole a permis la mise en œuvre en Région Rhône-Alpes du projet d'Expérimentation de parcours d'insertion à durées adaptées (EPIDA) qui se déroule sur 3 ans (du 1er Juillet 2011 au 31 décembre 2014) et qui vise à permettre l'allongement de la durée des contrats unique d'insertion (actuellement limité à 24 mois) de 3 fois un an supplémentaire grâce à des dérogations, pour des salariés arrivant en fin de parcours d'insertion sans perspective d'emploi.

2) Les objectifs de l'expérimentation

a. 4 entrées principales qui ont constitué les axes de travail d'EPIDA

L'expérimentation vise des personnes qui présentent des caractéristiques spécifiques et pour qui, le cadre habituel d'accompagnement vers et dans l'emploi n'a pas été concluant, les laissant ainsi sans perspective d'avenir.

L'expérimentation vise à permettre une transformation du cadre social et professionnel habituel pour l'adapter à ces personnes en difficulté. Car actuellement, le schéma dominant d'accompagnement est d'adapter ces personnes à l'environnement social et professionnel sans penser à une transformation de celui-ci. Mais pourquoi pas l'inverse ?

Cette expérimentation, qui s'inscrit dans une démarche de recherche-action, c'est-à-dire qu'elle associe les différents acteurs tout au long des 3 ans d'EPIDA, s'est construite sur 4 axes de travail qui reprennent les points problématiques développés dans la PARTIE 1.

Axe 1 : les effets de la durée sur les parcours d'insertion, le postulat principal reposant ici, sur la conviction que pour des publics très fragilisés, il est nécessaire de leur donner plus de temps pour faire évoluer leur situation personnelle.

Axe 2 : de nouveaux outils, méthodes et organisations relatifs à un accompagnement renforcé, notion faisant référence à un accroissement des dimensions qui composent habituellement l'accompagnement (la fréquence, l'écoute, la participation des salariés...). Cette appellation d'« accompagnement renforcé » a évolué depuis le début de l'expérimentation car elle n'était pas adaptée et s'appelle aujourd'hui « accompagnement vers et dans l'emploi ».

Axe 3 : accentuer les passerelles avec les entreprises, considérant qu'elles sont actuellement très insuffisantes, alors que le secteur économique « ordinaire » est l'acteur principal de l'emploi. De plus, pour mieux insérer les salariés, il est nécessaire d'entretenir des liens avec l'entreprise, notamment pour mettre

en application les outils proposés par l'expérimentation que sont l'immersion, le hors-les-murs et la suspension.

Axe 4 : dégager des pistes novatrices et de nouveaux modèles permettant l'emploi pérenne pour des personnes qui ne pourraient pas retrouver un emploi classique en milieu ouvert.

b. Une expérimentation qui vise à développer le lien à l'entreprise

Ma mission principale au sein du Secours Catholique (que nous détaillerons par la suite) porte principalement sur l'axe 3 et 4, c'est-à-dire sur le lien à l'entreprise et sur les nouveaux modèles. Il est donc important de voir ce que l'expérimentation a proposé dans ce sens.

En effet, dans le cadre de l'expérimentation, des dérogations ont été accordées pour que les ACI puissent tester des méthodes facilitant le retour à l'emploi pour les publics fragiles et pour favoriser les passerelles avec les entreprises.

- **Le Hors-les-Murs**

Le principe est le détachement d'une équipe de travail et d'un encadrant de l'ACI au sein d'une entreprise, afin d'effectuer pour son compte et contre facturation, une mission, dans les mêmes conditions que celles dans lesquelles travaillent ses propres salariés.

Cette action n'a pu être mise en œuvre qu'à partir de l'automne 2013 compte tenu qu'il était nécessaire de garantir à l'ACI et à l'entreprise partenaire, une couverture réglementaire ad hoc, ce système n'existant pas actuellement pour les ACI.

Le prix de l'intervention est calculé en fonction de la nature de l'activité à réaliser, selon des tarifs n'introduisant pas de concurrence déloyale vis-à-vis des entreprises classiques.

Les salariés en insertion restent sous la responsabilité de l'ACI qui en assure l'encadrement.

Le hors-les-murs permet aux personnes :

- d'être immerger dans un cadre de travail « normal » afin de leur montrer comment fonctionne le travail dans une entreprise classique et pour leur montrer ce qui sera attendu d'eux dans la perspective de leur projet professionnel,
- de permettre à l'employeur de voir à l'œuvre des personnes et de peut-être les embaucher si leur travail est satisfaisant,
- de casser l'image négative qui peut exister sur les personnes en insertion (cas sociaux, toxicos, alcooliques, etc.).

- **Les suspensions**

Il s'agit de la possibilité de suspendre le CUI pour que le salarié puisse effectuer une mission emploi ou formation de courte durée (inférieure à 6 mois) et ce, grâce à l'article L.5132-15-1 du code du travail

considérant que cette action favorise son insertion professionnelle : « *en accord avec son employeur, le contrat peut être suspendu à la demande du salarié afin de lui permettre d'effectuer une action concourant à son insertion professionnelle* ».

Cette possibilité a été autorisée de manière dérogatoire, pour la durée de l'expérimentation, par les ministères concernés pour les cas de figure suivants :

- réalisation d'une mission d'emploi de courte durée, inférieure à 6 mois
- réalisation d'une formation de courte durée, inférieure à 6 mois

Les suspensions permettent plusieurs choses au salarié, détaillées ci-dessous.

- Saisir les opportunités d'emploi, et de formation, sans prendre le risque de se retrouver ensuite sans emploi. Avant cela la plupart des salariés préférerait rester dans l'ACI avec un contrat sûr de 6 mois, plutôt que de signer un CDD de courte durée, sans garantie de CDI derrière, qui les obligeait à rompre leur CAE à l'issue de la période d'essai.
- Acquérir des expériences récentes et se faire connaître des employeurs. Ces expériences permettent aux salariés de mieux se préparer aux conditions de travail d'un emploi classique, augmentant ainsi les chances d'accéder à un emploi durable.
- Proposer un accompagnement et un suivi dans l'emploi ou la formation. Cela permet de créer ou de renforcer les liens entre le secteur de l'insertion et les entreprises.

- **Les immersions**

Pendant la période d'immersion, le salarié est mis à disposition d'un autre employeur pendant un certain temps. La durée de chaque période d'immersion ne peut excéder 1 mois.

Cette période d'immersion vise à permettre au salarié :

- de découvrir un métier,
- de confirmer un projet professionnel,
- d'acquérir de nouvelles compétences ou expériences.

Plus généralement, la période d'immersion est envisageable quel que soit le but professionnel poursuivi, elle s'apparente à un stage professionnel.

Le contrat de travail du salarié n'est pas suspendu pendant la période d'immersion et sa rémunération reste la même.

3) Les publics cibles

Les publics ciblés par l'expérimentation sont constitués de personnes entre 18 et 48 ans, ayant préalablement réalisé un parcours d'une durée de deux ans au sein d'un chantier d'insertion, sans pour autant que celui-ci ne leur ait permis d'accéder à un emploi ordinaire.

Les personnes ciblées sont également définies comme étant **en grande difficulté d'insertion**, cette qualification reposant sur deux critères principaux :

- une fin récente (de moins de 6 mois) d'un contrat d'insertion d'une durée d'au moins 18 mois au sein d'un ACI, n'ayant pas permis un accès à l'emploi ;
- des publics ayant des difficultés psychosociales (problèmes de santé, financiers, familiaux, etc.) susceptibles de constituer des freins supplémentaires à l'insertion.

C'est donc à partir de ces critères et dans la limite de 80 « places EPIDA » pour la durée du projet que les personnes ont été orientées sur le dispositif, principalement par le Service Public pour l'Emploi et les ACI des territoires concernés. Cependant, depuis le début

4) Le territoire d'étude

L'expérimentation s'est déroulée dans 7 des 8 départements de la Région Rhône-Alpes (Ain, Ardèche, Drôme, Isère, Rhône, Savoie et Haute Savoie) dans 12 Ateliers Chantiers d'insertion volontaires, représentant chacun un réseau de l'IAE, pour une durée de 3 ans.

À l'heure actuelle, deux sites ont fermés pour des raisons financières indépendamment d'EPIDA et certain n'ont plus ou très peu de salariés EPIDA.

CARTE DES ACI CONCERNÉS PAR EPIDA EN RÉGION RHÔNE-ALPES

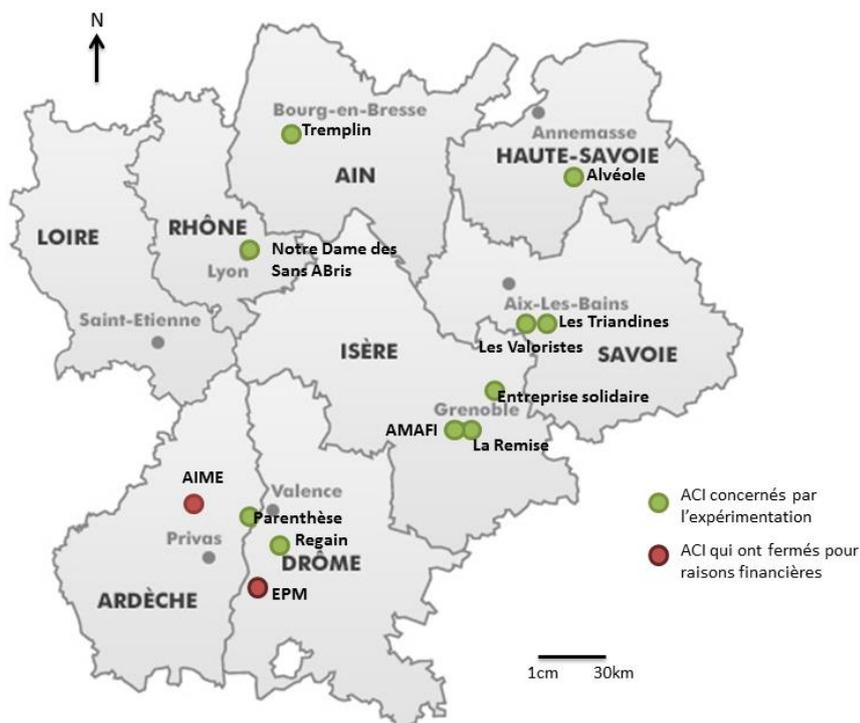


Figure n°5 :
Carte de localisation des différents ACI participants à EPIDA en région Rhône-Alpes

TABLEAU

RÉCAPITULATIF DES CARACTÉRISTIQUES DES ACI PARTICIPANTS À L'EXPÉRIMENTATION

Dpt	Structure « Réseau d'affiliation »	Métiers supports	Nbre places ACI	Nbre places EPIDA	Actions mises en œuvre au titre d'EPIDA
01	Tremplin « Tissons la solidarité et Cocagne »	Collecte et recyclage de vêtements et produits divers /maraîchage biologique	70	5	Action collective « Panorama de vie » (RAE) au sein de « l'atelier FIL » animé par un intervenant extérieur.
07	Parenthèse « Cocagne »	Maraîchage biologique	36	5	Application de la méthode RAE en suivi individuel
	AIME* « Chantier Ecole »	Bâtiment et éco-construction filière bois	20	5	
26	Regain	Peinture, portage de repas, espaces verts	34	5	Application de la méthode RAE par la CIP Atelier collectif « Panorama de vie » (RAE) animé par un intervenant extérieur
	EPM* « Cocagne »	Maraîchage biologique	15	5	Renforcement en temps de travail de la fonction CIP
38	Solid'Action « Cocagne »	Nettoyage, espaces verts	15	15	Travail coopératif Compte épargne temps Ateliers collectifs ACI hors les murs Approche RH avec intervenant dédié
	AMAFI Arche aux jouets et Valoripain « FNARS »	Fabrication jeux et jouets en bois Valorisation pain invendu	33	3 2	Analyse des postes de travail Création de fiches individuelles de poste Mise en place d'un groupe de paroles
	La Remise « Tissons la Solidarité Chantier école »	Tri et collecte textile	32	6	Application formation RAE Mise en place atelier coaching Fonctions encadrement/accompagnement hybridées sur un même poste
69	NDSA	Tri, collecte, vente textile	86	10	Renforcement en temps de travail de la fonction CIP
73	Les Valoristes	Tri et valorisation des déchets	21	5	Application de la méthode RAE Atelier collectif C2l'art
	Les Triandines Réseau Cocagne	Maraîchage biologique	22	5	Atelier collectif C2l'art
74	Alvéole « Chantier école »	Eco construction filière bois, nettoyage, espaces verts, entretien voirie	44	5	Application de la méthode RAE par la CIP dont un ½ ETP dédié pour EPIDA Ateliers collectifs Club entreprises

** Structure ne faisant plus partie de l'expérimentation à date, du fait de difficultés économiques ne leur ayant pas permis d'assurer la continuité de leur activité.*

Figure n°6 : Tableau regroupant les caractéristiques des différents ACI participants à l'expérimentation

Source : Rapport d'étape du projet EPIDA, rédigé par Yann BOULON, consultant extérieur pour le compte du Secours Catholique, Février 2014 « Expérimentation de Parcours à Durée Adaptée. Rapport d'étape »

5) Le portage de l'expérimentation

Le Secours Catholique est la structure porteuse de l'expérimentation, avec l'appui méthodologique et technique du Réseau Cocagne et notamment de l'ACI Solid'action qui en est membre.

a. Présentation du Secours Catholique et de l'équipe projet

Le Secours Catholique est une association à but non lucratif créée le 8 septembre 1946 par l'abbé Jean Rodhain. Reconnue d'utilité publique en 1962, l'association a été déclarée grande cause nationale en 1988. Elle établit également des rapports pour l'information du gouvernement, en matière sociale notamment.

Le Secours Catholique agit pour renforcer le soutien aux personnes et aux territoires les plus marginalisés ou isolés grâce à la mise en réseau et au partenariat de différents acteurs ou structures. Elle lutte principalement contre l'exclusion sous toutes ses formes. La question de l'hébergement et du logement est au cœur de ses préoccupations, avec une attention particulière, sur le front de l'exclusion, auprès des personnes en situation de précarité, éloignées du marché du travail, les personnes isolées âgées, détenues en situation d'indigence ou étrangères en attente de régularisation.

Le Secours Catholique est donc un organisme caritatif avant tout, constitué principalement de bénévoles. Pour autant, il a un poids important auprès des ministères et sait être écouté, c'est en partie pour cela qu'il a été le porteur de cette expérimentation.

Pour le Secours Catholique il était important de participer et de porter cette expérimentation pour montrer l'importance de la durée et de l'accompagnement dans les parcours d'insertion comme le dévoile le témoignage de Françoise BOUCHAUD, ancienne chef de projet EPIDA : *« au Secours Catholique nous espérons bien ne pas en rester là et montrer, par la voie de cette expérimentation, l'importance que revêt le fait d'inscrire l'accompagnement dans la durée et de construire de nouvelles alliances avec les entreprises locales pour que soient mises en place les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des personnes en difficulté. Ces personnes auront ainsi la possibilité de vivre des revenus du travail et d'avoir un accès aux droits, pour elles-mêmes et leur famille ».*

Le stage s'effectue depuis le 31 mars et jusqu'au 30 septembre 2014 à Grenoble au sein de l'équipe projet de l'expérimentation EPIDA au 53 place St Bruno dans les locaux des Apprentis d'Auteuil.

L'équipe projet de l'expérimentation EPIDA est composée comme suit :

Chef de projet Daniel Hugon, bénévole

Chargées de projet Brigitte Serrano-Bellamy et Isabelle Rousseau

Référent évaluation	Elisabeth Maurel, bénévole
Appui administratif	Sandrine Gaillard
Appui thématique	Yann Boulon du Cabinet conseil SCOP Solvia
Stagiaire EPIDA	Clémentine LAFOUGE

b. Solid'action du Réseau Cocagne

En 1991, l'association Julienne Javel à Chalezeule (25) qui a aujourd'hui pour objectif l'insertion, la promotion des personnes en difficulté et l'accès à l'ensemble de leurs droits à travers différentes formes d'accompagnement, souhaite, à cette époque, diversifier ses activités d'insertion par l'économique et étendre son offre de remise au travail pour des publics en difficulté grâce à la mise en place de jardins collectifs. Dans les années 80, face à l'exclusion qui touchait les personnes ayant une culture rurale et agricole, il y avait peu d'alternatives proposées.

C'est ainsi que démarre le premier Jardin de Cocagne, à l'initiative de Jean-Guy HENCKEL. Rapidement, ces Jardins suscitent l'intérêt de nombreuses personnes dans toute la France. Pour faire face à des demandes de plus en plus importantes de particuliers, d'associations, de collectivités, qui souhaitent monter le même type de projet, dès 1994, une stratégie d'essaimage est mise en place et portée par l'association Julienne Javel.

De 1996 à 1999, le nombre de jardins augmente et passe de 20 à 50. En 1999, les Jardins de Cocagne décident de se doter d'une structure d'envergure nationale pour répondre à ce besoin de développement du concept et d'animation et de coordination de leurs actions : **le Réseau Cocagne est créé en juillet 1999.**

Le Réseau Cocagne met aujourd'hui, tout en œuvre pour développer et animer le réseau des Jardins de Cocagne, essaïmer de nouveaux projets, consolider, mutualiser, capitaliser, communiquer pour promouvoir les Jardins et professionnaliser les équipes d'encadrement.

L'association Solid'action qui est membre du Réseau Cocagne est également à l'initiative de cette démarche d'expérimentation EPIDA.

Cette association a pour but de « *développer et de soutenir des projets visant à accueillir, avec ou sans hébergement, des personnes en situation de grande exclusion, en leur apportant une aide matérielle et morale, et en leur proposant une activité en milieu rural. Cette aide devra leur permettre, avec ou sans soutien durable, de retrouver une place dans la société* » (article 2 des statuts de l'association).

La particularité de Solid'action est d'accueillir des publics très difficiles et de vivre avec en permanence. C'est pourquoi il s'est légitimement posé la question de la durée des contrats qui est insuffisante pour certaines personnes qui ont besoin de plus de temps pour se reconstruire et s'adapter à un environnement de travail. Pour autant, certains individus ne pourront jamais retourner à l'emploi car leur équation personnelle est telle qu'elle ne leur permettra pas de travailler dans les mêmes conditions qu'un salarié classique. Pour ces personnes, il est nécessaire de dégager des pistes novatrices et de nouveaux modèles pour leur permettre d'avoir un emploi pérenne. Pour les représentants de Solid'action, tous les individus sont utiles à la société mais ils ne sont pas égaux entre eux ce qui implique qu'ils ne peuvent pas travailler dans les mêmes conditions. Cela n'implique pas pour autant qu'ils doivent être exclus.

Un chantier dédié EPIDA, dénommé l'Entreprise solidaire, a d'ailleurs été créé sous le couvert de l'association. C'est-à-dire que, sur ce chantier, il n'y a que des salariés EPIDA et qu'il est complètement dédié à l'expérimentation, ce qui n'est pas le cas des autres ACI participants.

II/ Descriptif des missions confiées

Le Secours Catholique de l'Isère doit réaliser, dans le cadre de l'évaluation interne, un rapport évaluatif sur les 4 axes de travail présentés précédemment.

Le cabinet AMNYOS, qui est un cabinet consultant extérieur, est chargé de réaliser l'évaluation externe, sur la base de trois ACI participants à l'expérimentation, sélectionnés préalablement.

1) Participation à l'évaluation interne de l'expérimentation

L'expérimentation touchant à sa fin en décembre 2014, il est nécessaire de réaliser un rapport d'évaluation sur les trois ans passés.

L'évaluation est une démarche qui vise à donner de la valeur, prendre du recul, émettre un constat sur une situation et prendre des décisions, au regard des objectifs de départ et des finalités de l'action.

Les objectifs de l'évaluation d'EPIDA sont :

- sur la base des 4 axes de travail, d'apporter des réponses, de faire des constats et d'argumenter sur des situations en inadéquation ;
- de faire remonter des préconisations au ministère des Solidarités, de la cohésion Sociale et au Ministère du travail, de l'emploi afin qu'ils réajustent ou transforment les politiques par rapport aux enjeux actuels.

L'évaluation d'EPIDA va donc permettre d'apporter des réponses ou des constats sur les 4 axes de travail déterminés au début. Ceci dans le but de faire remonter des préconisations aux ministères afin qu'ils les

intègrent dans la réforme en cours et qu'ils transforment le cadre actuel de l'IAE qui ne semble plus adapté à un contexte socio-économique en perpétuel mouvement.

L'évaluation est donc un outil au service de la démarche de progrès qui s'inscrit dans le souci de l'amélioration continue des actions. C'est aussi un outil de clarification et de valorisation auprès des partenaires et notamment des ACI, qui ont participé tout au long du projet au travers de réunions de travail et d'écrits sur les actions réalisées, et qui ont ainsi une visibilité sur le travail réalisé au cours des trois ans.

L'évaluation se divise en 4 axes de travail comme nous l'avons vu précédemment, et une des missions qui m'a été confiée est de participer à l'évaluation interne en collaboration avec l'équipe projet et notamment avec Yann Boulon qui est consultant extérieur pour le Secours Catholique.

Nous avons travaillé conjointement sur les axes 3 et 4 du projet que nous avons alimenté grâce à des entretiens auprès des directeurs des ACI concernés afin de repérer les actions mises en place sur le plan de l'intégration territoriale et du développement local. C'est également sur ces deux axes que s'appuie la problématique posée ce qui permettra d'y apporter un minimum de réponses même si le travail n'est pas encore terminé. Le comité de pilotage national, où les résultats vont être présentés, aura lieu le 18 septembre 2014 à Lyon.

2) Réalisation d'une monographie pour chaque ACI

La deuxième mission qui m'a été confiée au sein du Secours Catholique et toujours sur l'expérimentation EPIDA, est de réaliser des monographies à propos de chaque chantier participant à l'expérimentation.

Une **monographie** est à l'origine un livre ou un traité non périodique, c'est-à-dire complet en un seul volume ou destiné à être complété en un nombre limité de volumes. De nos jours, le terme monographie est surtout utilisé lorsque l'on parle d'une étude détaillée portant sur un sujet précis et limité ou sur un personnage.

Dans notre cas, la monographie permettra de retracer « la vie du chantier d'insertion ». En effet, ce document permettra de voir l'évolution de l'ACI avant, pendant et après EPIDA avec une analyse des plus-values apportées par l'expérimentation sur le chantier.

Ce document fera partie du rapport d'évaluation interne, il sera glissé en annexe et permettra d'appuyer les résultats obtenus pour l'évaluation, et ainsi de justifier les préconisations. Il devra être constitué de données très précises et concrètes.

Un document type a été réalisé préalablement, avec des questionnements qui s'appliqueront pour tous les ACI et qui permettront ainsi de retracer entièrement la vie du chantier sur plusieurs axes. Cette monographie type va être développée dans la partie suivante sur la méthodologie et les premiers résultats.

PARTIE 3

LA MÉTHODOLOGIE ET LES PREMIERS

RÉSULTATS

Les résultats intermédiaires obtenus au bout de 2 mois de stage et la méthodologie utilisée pour les avoir.

Cette troisième partie ne prétend pas répondre entièrement à la problématique posée dans la PARTIE 1, mais elle se propose de donner les premières brides de résultats obtenus lors du stage. L'expérimentation EPIDA portant exclusivement sur l'étude des ateliers chantiers d'insertion, qui font partie des structures de l'IAE et dont la description est faite dans la PARTIE 1, ils feront office d'étude de cas. Mais avant d'apporter les premiers résultats, il est important de décrire la méthodologie utilisée pour chaque mission et pour chaque action effectuée pendant ces 2 premiers mois de stage.

I/ Méthodologie utilisée

1) Création d'une plateforme collaborative pour capitaliser les données autour d'EPIDA

L'équipe EPIDA a connu un fort « turn over » au cours des trois ans de l'expérimentation. Ceci n'a pas favorisé la capitalisation des données autour de l'expérimentation qui manquent au moment de l'évaluation interne.

Afin de quand même garder une trace de tout ce qui a pu se faire, une plateforme collaborative a été créée. Elle permet de capitaliser les données à propos d'EPIDA et d'avoir une vision globale du projet pour l'équipe.

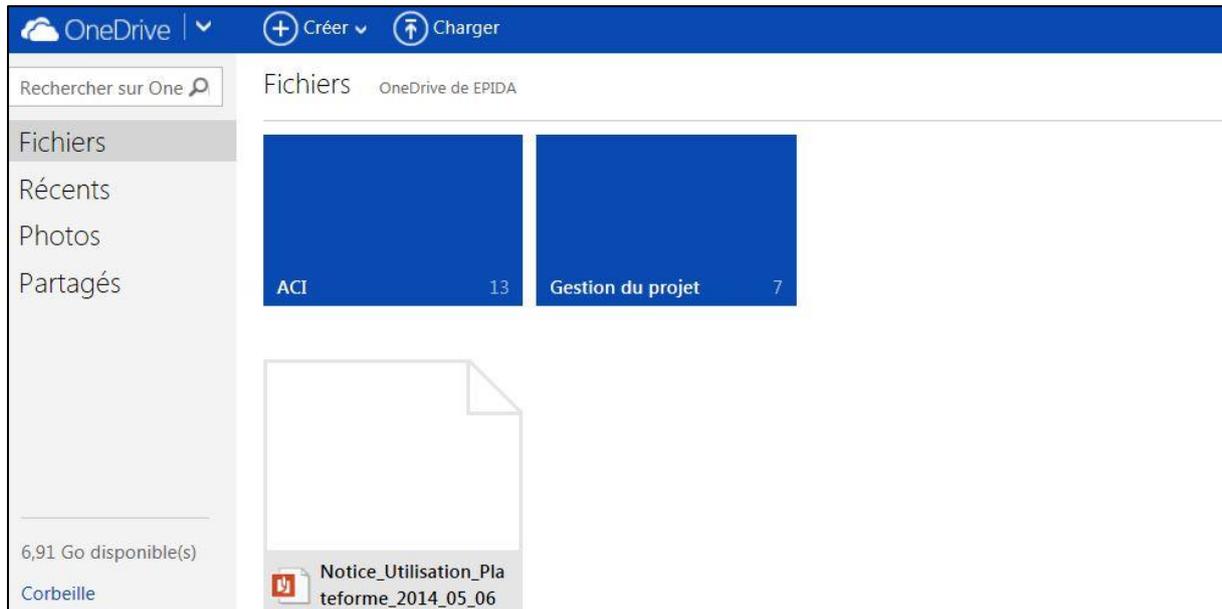
En effet, chaque membre de l'équipe travaillant sur des axes du projet différents, il est intéressant de quand même voir l'avancée de chacun et d'avoir un aperçu d'ensemble de ce que va être le rapport final. Cela favorise également une cohésion de groupe plus forte et évite les envois de mails à répétition. Chacun peut donc déposer ces fichiers et consulter ceux des autres.

De plus, la plateforme permettra par la suite de garder une trace de ce qui s'est fait autour de l'expérimentation et que les données ne s'évaporent pas au moment où EPIDA se terminera.

Pour que l'utilisation de cette plateforme se fasse de la manière la plus optimale possible et qu'elle soit comprise de tous, une notice d'utilisation a été créée et est disponible en ANNEXE 1.

La plateforme s'organise de la manière suivante.

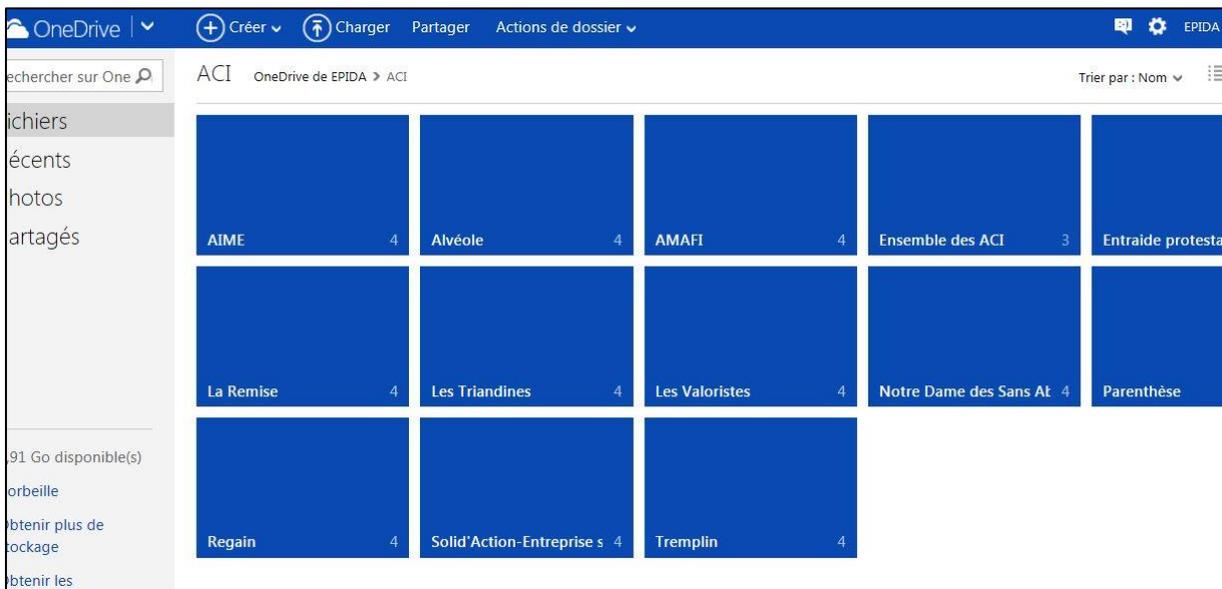
Un dossier **Gestion du projet** et un dossier **ACI** ont été créés sur la page d'accueil.



Dans le dossier ACI, un dossier pour chaque ACI a été créé ainsi qu'un dossier « ensemble des ACI » pour les documents regroupant des informations pour chacun d'eux.

Dans chaque dossier d'ACI, quatre sous-dossiers ont été créés :

- un sous dossier regroupant les informations sur les salariés,
- un sous-dossier regroupant les informations à propos des directeurs,
- un sous-dossier regroupant les informations à propos de l'équipe encadrante,
- un sous dossier regroupant les informations pratiques à propos de l'ACI.



Dans le dossier Gestion du projet, sept sous-dossiers ont été créés :

- un sous-dossier regroupant les informations à propos des actions et de l'évaluation interne,
- un sous-dossier regroupant les informations à propos de l'administration et des Élus,
- un sous-dossier regroupant les informations à propos des associations et fondations partenaires,
- un sous-dossier regroupant les informations à propos du budget et de la comptabilité,
- un sous-dossier regroupant les informations à propos de la communication autour du projet,
- un sous-dossier regroupant les informations à propos de l'évaluation externe,
- un sous-dossier regroupant les informations à propos de l'équipe EPIDA et du Secours Catholique.



Pour comprendre plus en détail le fonctionnement de la plateforme et ce que comprend chaque dossier et sous-dossier, il faut se référer à la notice d'utilisation créée à cet effet et qui est en annexe de ce rapport.

2) Entretiens avec les directeurs des ACI

Dès le début de mon stage, j'ai été amené à réaliser des entretiens avec les directeurs des différents ACI concernés par l'expérimentation. Pour cela, j'ai accompagné Yann BOULON, qui fait partie d'un cabinet de consultant externe au Secours Catholique.

Ces entretiens sont effectués afin de repérer les actions mises en place par l'ACI sur le plan de l'intégration territoriale et du développement local étant donné que nous travaillons sur les deux derniers axes de l'expérimentation, les autres membres de l'équipe s'étant chargés de récolter des informations à propos de l'accompagnement et des salariés EPIDA.

Par ces entretiens, l'idée est donc de repérer sur les différentes structures EPIDA, les logiques qui ont été conduites par les responsables des grandes administrations sur des notions de développement. Développement au sens, soit de consolidation d'activité, soit d'extension, de

diversification, etc. pour pouvoir repérer ce qui est nouveau au niveau des orientations, des choix de partenariats et des façons de développer ces partenariats. Par la suite, nous allons essayer de voir ce qui est transversal entre les différentes structures et voir en quoi ces stratégies sont cohérentes, aujourd'hui, avec le cadre de l'IAE. Ceci en se questionnant sur ce que ça peut amener comme nouveaux métiers, comme nouvelles contraintes, nouveaux leviers. Par la suite, un focus sera réalisé sur quelques expériences intéressantes développées par certain ACI. Ceci impliquera d'aller rencontrer les partenaires avec lesquels les structures travaillent afin d'avoir leur avis sur la question.

Toujours dans cette optique de capitaliser des données pour réaliser le rapport d'évaluation et pour garder une trace d'EPIDA, tous les entretiens réalisés ont été enregistrés et retranscrits par moi-même. J'ai également réalisé des comptes rendus de chacun de ces entretiens pour les membres de l'équipe qui n'étaient pas présents afin qu'ils puissent prendre rapidement connaissance de ce qui s'est dit. Toutes ces données permettront d'analyser le discours des directeurs et d'en tirer des logiques et des questionnements.

Pour le moment, voici la liste des entretiens réalisés classés par date :

- Martial DO, directeur de Tremplin : le 02/04/2014
- Philippe MONET, directeur d'Alvéole : le 08/04/2014
- Alain PONCET-MONTANGE, directeur de Solid'action et de l'Entreprise solidaire : 09/04/2014
- Thomas BERTHIN, directeur des Triandines : le 16/04/2014
- Michèle FELIZAT, directeur des Chantiers Valoristes : le 16/04/2014
- François-Xavier LAPIERRE, directeur de La Remise : le 18/04/2014
- Alain ETIENNE, directeur emploi et activité économique à Parenthèse : le 18/04/2014
- Françoise DEMBELLE, directrice de l'AMAFI : le 03/06/2014

Tous les comptes rendus des entretiens réalisés pour le moment sont en ANNEXE 2 de ce rapport. Les entretiens retranscrits dans leur intégralité, pour des raisons de confidentialité des informations, ne seront pas mis en annexes.

3) Méthodologie pour la réalisation des monographies par ACI

Ma deuxième mission de stage est la réalisation de monographies par ACI. Comme on l'a dit précédemment, ces monographies vont permettre de retracer l'histoire du chantier depuis sa création, avant EPIDA, pendant et actuellement où il en est.

Chaque monographie se décomposera de la manière suivante et répondra aux questionnements cités ci-dessous.

UNE PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ACI

Rappel sur la genèse et le contexte de création de la structure, son évolution jusqu'à son entrée dans l'expérimentation.

I/ Historique de la structure

- ⇒ Date de création.
- ⇒ Qui a créé la structure ? Associations, collectivités, etc. ? Pourquoi ?
- ⇒ Définition de ses objectifs globaux.
- ⇒ Evènements clés dans la vie du chantier qui ont éventuellement fait changer quelque chose dans le fonctionnement? (changement de directeur, fusion entre SIAE, etc. ?)
- ⇒ Développement de projets ou d'idées concrètes de projets avant EPIDA ?

II/ Ses activités, son public et son périmètre d'action

- ⇒ L'équipe des permanents, organigramme
- ⇒ Combien de salariés en insertion (EPIDA et hors EPIDA), combien d'hommes/femmes, typologie
- ⇒ Turn-over salariés permanents, taux de rotation
- ⇒ Dynamique du chantier avant EPIDA
- ⇒ Activités qualifiées ou non ?
- ⇒ Comment ces activités ont évolué ?
- ⇒ Caractéristiques du public accueilli ?
- ⇒ Périmètre d'action de l'ACI ?

III/ Sa gouvernance

- ⇒ Origine du Conseil d'administration
- ⇒ Fonctionnement
- ⇒ Evolution depuis le début de la création de l'ACI jusqu'au début de l'expérimentation

VI/ Ses financements

- ⇒ Subventions obligatoires versées par l'Etat
- ⇒ Subventions non obligatoires versées par d'autres structures
- ⇒ Recettes liées à l'activité par rapport à l'ensemble des dépenses, taux d'autofinancement
- ⇒ Baisse des subventions ? Impacts sur la structure ?

PENDANT L'EXPÉRIMENTATION

Rappel pourquoi l'ACI concerné a voulu participer à l'expérimentation.

Quels étaient ces projets, ces envies, ces objectifs en intégrant l'expérimentation ?

Si l'ACI n'a eu que peu de salariés EPIDA en son sein, on peut faire une étude cas par cas de leur situation. Si ce n'est pas le cas, on restera plus général.

I/L'expérimentation EPIDA et les salariés en insertion

1. Avant EPIDA

- ⇒ Quel est le parcours des salariés avant qu'ils intègrent l'expérimentation EPIDA ?

2. Pendant EPIDA

On détaillera précisément le parcours des salariés EPIDA au sein de l'ACI s'ils sont peu nombreux.

- ⇒ Quelles évolutions ont pu être observées dans le temps en ce qui concerne leur situation personnelle ?
- ⇒ Evolution de leurs compétences ?
- ⇒ A quels dispositifs ont-ils participé (suspension, immersion, etc.) ?

3. Maintenant

- ⇒ Où en sont, aujourd'hui, les salariés EPIDA ?
- ⇒ Qu'est ce qui a marché ou pas marché ? Pourquoi ?
- ⇒ Ont-ils un emploi actuellement ou une perspective d'emploi ?

CONCLUSION DE LA PARTIE I

II/ L'impact d'EPIDA sur l'organisation interne des ACI

1. Traduction de l'accompagnement renforcé au sein de l'ACI

- ⇒ Comment s'est concrètement traduit l'accompagnement renforcé au sein de l'ACI ? Qu'est-ce qui a été mis en œuvre dans la structure pour renforcer l'accompagnement ? Quels outils ? Quelles méthodes ?

2. L'organisation du travail au sein de l'ACI

- ⇒ Comment l'organisation de travail classique a-t-elle évolué pour s'adapter aux objectifs d'accompagnement vers l'emploi, d'ouverture vers l'entreprise et vers le territoire ? Embauche ?
- ⇒ Qu'est-ce qui a été mis en œuvre pour permettre aux salariés d'être dans des situations de travail qui soient apprenantes et progressives ?

3. L'évolution des métiers et des profils des salariés permanents

- ⇒ Est-ce qu'il y a des nouveaux métiers au sein de l'ACI qui se développent ou qui se redéfinissent ? Recherche de nouveaux profils ? Changement des profils de poste ?
- ⇒ Développement de fonctions liées à l'animation territoriale ?
- ⇒ Comment ces nouvelles fonctions sont-elles ou pourraient-elles être mutualisées entre différentes ACI ou différentes SIAE sur un territoire ?
- ⇒ Quels nouveaux besoins en formation ont-ils été formulés ou ressentis ?
- ⇒ Observe-t-on une montée en compétence des salariés permanents ?

4. Le management interne de l'ACI

- ⇒ Est-ce que l'organisation interne de l'ACI a changé ou évolué ?
- ⇒ Rôle du directeur et des encadrants modifié ? Relations hiérarchiques redéfinies ?
- ⇒ Rôle du CA dans EPIDA, du président de l'association ?
- ⇒ Rôle des professionnels ?
- ⇒ Participation des salariés au management ou à la conduite de projets ?
- ⇒ Responsabilisation des salariés ?
- ⇒ Passage à la notion de collectif de travail ?

CONCLUSION PARTIE II

III/ L'intégration territoriale des ACI au cours de l'expérimentation

Comment les ACI peuvent-ils faire émerger leur capacité à devenir des acteurs à part entière du développement économique local ?

1. Lien à l'entreprise

- ⇒ Est-ce que les ACI ont accentué les passerelles avec les entreprises ?
- ⇒ Par quels moyens ?
- ⇒ Sous quelles formes ce lien à l'entreprise s'est-il formalisé (club d'entreprise, partenariat, carnet d'adresse, etc.)

2. Inscription territoriale de l'ACI dans le développement local

- ⇒ Quelles offres de service ont t'elles été développées sur le territoire ?
- ⇒ De nouveaux métiers se sont-ils développés ?

3. Les formes de la coopération territoriale

- ⇒ Comment se traduit la gouvernance de ces nouvelles organisations ? Quelle est aujourd'hui la place de la sphère associative ? Quels problèmes éventuels pose ce statut juridique dans l'inscription territoriale des structures ?
- ⇒ Adéquation de la gouvernance avec les nouvelles problématiques (bénévoles du CA impliqués ou non, sensible aux projets ou non, appui, relais ou non ?)
- ⇒ Est-ce que cette inscription territoriale a conduit à créer des instances de coopérations partenariales ?
- ⇒ Pour développer le lien à l'entreprise, est ce que le chantier s'est inscrit dans des organisations externes partenariales nouvelles ? Ou en a-t-il lui-même construites ?

4. Les projets en cours

- ⇒ Quels sont les projets en cours de réalisation ? Ou idée de projets concrets ?
- ⇒ Quelles stratégies ont été déployées sur le territoire par l'ACI ?
- ⇒ Ces projets et stratégies s'inscrivent-ils dans une démarche d'intégration territoriale durable sur le territoire ?
- ⇒ Quelle logique peut-on dégager par rapport aux stratégies développées (logique de filières, d'alliance, de niche) ?

CONCLUSION PARTIE III

CONCLUSION GÉNÉRALE à propos de l'ACI concerné et des impacts éventuels qu'EPIDA a pu avoir globalement sur les trois parties abordées.

II/ Premiers résultats tirés du discours des directeurs d'ACI

1) Des stratégies pour s'inscrire sur le territoire

Après avoir interrogé les directeurs des différents ACI qui participent à l'expérimentation pour connaître leur stratégie de développement sur le plan de l'inscription territoriale, plusieurs positions ont pu être observées. Tout d'abord, on peut constater un fort marquage lié à la culture professionnelle et à la personnalité des responsables d'ACI sur leur manière de développer leur structure. Les configurations qui résultent des choix de développement sont donc très diverses. En cela, il sera difficile de définir un modèle unique que ce soit dans sa structuration, son organisation et son économie car il existe une grande diversité entre les structures. De plus, réduire un ACI à une forme unique serait lui enlever sa diversité et donc sa richesse.

Pour autant, si l'on veut donner une visibilité et une lisibilité à ces nouvelles formes, il est indispensable de pouvoir les référer à un certain nombre de caractéristiques.

C'est pourquoi, sur la base des entretiens réalisés, trois logiques spécifiques ont pu être repérées au sein desquelles il est possible de rattacher les stratégies déployées par les ACI. Il faut préciser que pour certaines structures, ces stratégies concernent l'ensemble de l'activité, alors que pour d'autres, cela correspond à un axe de développement particulier. Trois catégories de logiques ont ainsi pu être déterminées.

a. Une logique « de filière »

Cette démarche repose sur la volonté de contribuer (voire de piloter) à l'organisation de la majeure partie des ressources, concernées par une filière que cette dernière se rattache à un secteur d'activité (les différents métiers) et/ou au champ de l'insertion (de l'évaluation à l'intégration professionnelle, en passant par la formation, l'accompagnement...).

EXEMPLE avec Alvéole, ACI à Saint-Pierre-en-Faucigny.

« Depuis 1994, Alvéole accompagne vers l'emploi durable les publics rencontrant des difficultés particulières en vallées de l'Arve et du Giffre, par la mise en œuvre d'actions sociales et professionnelles. Et ça marche ! » Guy Sansano, Président d'Alvéole.

L'association Alvéole est située sur le territoire de la Vallée de l'Arve en Haute-Savoie, entre l'Italie et la Suisse. C'est un territoire dont le tissu économique est surtout tourné vers une activité mono industrielle (le décolletage), habituée au plein emploi depuis de nombreuses années, elle est fortement impactée par la crise de 2008 qui pose la question de la reconversion professionnelle, de la prise en charge sociale et de l'insertion comme le précise Philippe MONET, directeur d'Alvéole depuis 2008, interrogé dans le cadre de l'évaluation d'EPIDA : *« on a des gens dans une extrême précarité, de tout niveau de qualification par l'activité industrielle, mais aujourd'hui, l'élévation des compétences, fait que depuis 2008, depuis le début de la crise, on a presque 1000 personnes sur le territoire qui n'ont plus d'emploi et ne retrouverons plus d'emploi parce qu'ils sont tellement connotés à l'industrie, que le niveau de compétences, même avec de la formation, ces personnes ne pourront pas. Donc on a une vraie problématique avec une grande pauvreté et précarité de ces personnes. Donc voilà, mais c'est vraiment du tout public hein, c'est aussi pas mal de cadres qui ont été licenciés et sont depuis deux ans sur les minima sociaux et dégringolent d'un coup quoi. Donc ils sont dans des situations... »* (2014).

L'association Alvéole est née d'une forte volonté d'ouvrir le territoire aux ressources locales. Avec l'arrivée de Philippe MONET comme directeur et une équipe de bénévoles qui change complètement le conseil d'administration, l'association se repositionne totalement, diversifie ses activités et évolue vers d'autres secteurs, tout en entrant dans une double logique :

- la gouvernance territoriale pour proposer de véritables alternatives à l'emploi,
- la logique d'innovation sur la forme et l'émergence de projets pour réfléchir aux nouveaux modes de collaboration ESS.

En 2008, Alvéole crée la Plate-forme des métiers et emplois verts (en complément de son activité historique d'ACI).

En 2014, elle crée le Pôle Territorial de Coopération (PTCE) ESS et Ecoconstruction, ceci suite à une sollicitation des acteurs locaux et nationaux à évoluer vers un outil d'animation territoriale, d'accompagnement des projets et de coopération économique.

Le PTCE est donc un support à la coopération de différents acteurs locaux : collectivités, Entreprises, Acteurs de l'ESS, Institutions et Société civile.

L'écoconstruction et l'ESS sont les deux thématiques phares du PTCE. Les activités du pôle territorial de coopération économique se regroupent sous trois intitulés : information, innovation et compétences comme on peut le voir sur la figure ci-contre tiré du



power point de présentation lors de notre venue à Alvéole dans le cadre de l'évaluation interne EPIDA.

Figure n°7 : Les activités du pôle Territorial de coopération

Retour sur l'émergence du PTCE

C'est en recherchant de nouveaux locaux que l'association opte pour la rénovation de ses infrastructures avec la filière bois locale. Les deux secteurs d'activités se découvrent mutuellement et de là, naît un projet entre l'insertion et le secteur bois, permettant de résoudre le problème de locaux d'Alvéole, de recrutement local de la filière bois, de diversification des activités d'Alvéole et l'intégration des formations pour le public en insertion. L'idée étant que les publics en insertion bénéficient en priorité de ces formations et qu'ils soient ainsi prioritaires sur ces nouveaux métiers comme nous l'a rappelé Philippe MONET lors de notre rencontre : « développer l'accès aux nouveaux métiers du développement durable, c'est très à la mode et très concrètement c'est quoi ces nouveaux métiers ? Donc le bois, la biomasse, la précarité énergétique des bâtiments, pour nous c'est un axe fondamental, c'est 80 % historiquement de notre activité de bâtiment. C'est un moyen de ne pas être concurrentiel parce que les entreprises répondent encore sur du traditionnel. [...] Et puis, bien sûr, on le réaffirme, même si on l'a déjà dit au démarrage : pour les publics les plus éloignés de l'emploi, c'est leur permettre aujourd'hui d'être prioritaire et que même sur les nouveaux métiers, que les personnes les plus éloignées de l'emploi puissent bénéficier en premières de ces formations. Donc que nos supports des chantiers d'insertion soient adaptés à eux, mais en même temps, dans les parcours de formation avec l'aide de la formation qui vient se greffer à l'insertion, qu'on puisse les outiller sur ces nouveaux métiers » (avril 2014).

De ce projet, émerge une gouvernance territoriale couplant l'ESS et la filière bois afin de « créer une plateforme d'information et de formation ; un chantier école et un plateau technique, tous deux supports de formation pour la

filière bois. Par exemple, le chantier d'insertion permet d'éco-réaliser et d'éco-rénover des logements sociaux. Sur la thématique des espaces verts et naturels, les actions s'intègrent à des projets d'aménagement du territoire, d'entretien de la biodiversité, la gestion ripisylves, etc... » (Philippe MONET, avril 2014).

Des objectifs multiples

Il s'agit donc d'un projet de territoire avec plusieurs objectifs :

- orienter et former dans les nouveaux métiers porteurs du bois et de l'écoconstruction les salariés éloignés de l'emploi,
- expérimenter des éco-matériaux et production en bois local pour favoriser le développement d'une nouvelle économie dans ces filières sur le territoire,
- un changement associé aux trois piliers du développement durable,
- en rassemblant l'ensemble des partenaires économiques, institutionnels, sociaux et professionnels du territoire autour du projet de plate-forme, Alvéole propose d'organiser un nouveau mode de gouvernance pour piloter, à plusieurs, les changements et les rendre pérennes. Une construction commune fondée sur les piliers du développement durable, dont la solidarité sociale est le porteur (Monographie d'Alvéole, juillet 2012).

Cependant, il existe certains freins au développement de la coopération dû à un manque de connaissance de l'ESS et un manque de lisibilité du secteur de l'IAE.

Pour Philippe MONET, le PTCE représente UN (et pas LE) nouveau modèle économique des SIAE :

« La logique PTCE va vers un nouveau modèle économique. Enfin, je pense sur une variété de modèle.

Le modèle économique, c'est aussi l'assistance à maîtrise d'ouvrage au territoire du coup, où, plutôt que d'être en dernière ligne et d'appeler trois semaines avant un chantier par un employeur qui a une clause d'insertion et doit faire 200 heures et qu'il n'a pas trouvé, c'est aussi être, quand il y a des projets de construction de lycée, d'écoquartier, des corridors biologiques, etc. être autour de la table et regarder très concrètement comment, par l'accompagnement et l'assistance à maîtrise d'ouvrage ESS, on peut aller au bout de la démarche sur ces thématiques-là » (avril 2014).

L'ACI ne se place donc plus dans la position du demandeur obligé, il est un réel acteur sur le territoire.

Pour résumer en quelques mots et faire le lien avec ce qui a été vu en PARTIE 1, le PTCE est une **variété de nouveau modèle économique** qui **regroupe l'ensemble des partenaires** économiques, institutionnels, sociaux et professionnels du territoire **autour du projet de plateforme**.

Le PTCE s'appuie sur le **développement d'une nouvelle filière** sur le territoire sur la production de bois locaux et des éco-matériaux. Grâce à la plateforme de formation, il permet aux salariés en insertion d'être les premiers à se former là-dessus afin de pouvoir accéder en priorité aux métiers créés par la nouvelle filière. Le projet s'appuie donc sur les **trois piliers du développement durable** comme précisé précédemment.

Comme on a pu le voir dans la PARTIE 1 qui pose le problème territorial, il existe des leviers d'opportunité dont les ACI doivent se saisir pour pouvoir évoluer et s'inscrire durablement sur le territoire.

L'exemple d'Alvéole et de son PTCE montre bien comment un ACI peut se saisir de ces opportunités sur son territoire. L'association s'est servie des nouvelles tendances sociétales comme le développement durable pour donner un nouveau souffle à son activité d'insertion. Elle s'inscrit réellement sur le territoire en devenant un acteur à part entière, et plus un demandeur obligé puisqu'elle est en amont des projets (de construction d'éco-quartier, etc.). Elle est un lieu central de formation, d'innovation et de compétences sur son territoire grâce à sa plateforme, sans pour autant perdre son objectif d'insertion des publics. En 2008, l'association était sur 18 % de « sorties positives », aujourd'hui, elle est à 60% d'après les dires de Philippe MONET.

On l'a vu dans la PARTIE 1, pour les publics des SIAE, l'idée est que plus la structure est insérée sur son territoire et est force de proposition, plus les chances d'insertion des personnes qu'elles accueillent sont fortes et cela se vérifie ici.

D'après la monographie réalisée par Alvéole en 2012, l'action du pôle a déjà contribué à mettre en réseau une centaine de structure de l'ESS, d'intercommunalités, d'entreprises et de sensibiliser les acteurs territoriaux à l'importance de l'ESS dans le développement des territoires. Le pôle a déjà facilité l'émergence de différents projets et structures économiques solidaires.

L'association a donc la volonté de participer à semer une logique ESS et pour cela, elle adhère au réseau Chantier Ecole Rhône-Alpes et participe à certaines dynamiques inter-réseaux animés par la CRESS Rhône-Alpes par exemple.

De plus, le PTCE a permis de rénover la gouvernance de territoire en renforçant les partenariats autour d'une plate-forme ouverte à tous les acteurs. Il propose un nouveau modèle économique et s'inscrit ainsi totalement dans l'axe 4 de l'expérimentation EPIDA. Cependant, il pose aussi la question du statut associatif car l'idée est de trouver un statut le plus adapté pour ce type de projet. Aujourd'hui, le statut associatif est celui qui correspond le plus au projet, mais il présente des limites en termes de visibilité et ne suffirait plus dans une logique économique plus forte. Il est donc à questionner.

De plus, il est important de se questionner sur les conditions qui ont permis à Alvéole de saisir et de développer la filière bois sur son territoire. Ceci ne serait pas applicable n'importe où.

b. Une logique « d'alliance »

Actant que la dimension concurrentielle est un état de fait, il s'agit pour les structures de renforcer leur position à partir de leurs métiers supports. Cela s'appuie sur des dynamiques d'alliances, entre acteurs de l'insertion, mais également avec d'autres acteurs économiques, afin d'optimiser leurs capacités « technico-économiques ».

EXEMPLE avec TREMPLIN, ACI à Bourg-en-Bresse

L'association Tremplin a été créée en 1987 à Bourg-en-Bresse et se fixe comme objectif, au sein de nombreux réseaux, de lutter pour l'insertion socioprofessionnelle des personnes en difficulté.

Elle propose à ces personnes plusieurs choses :

- un hébergement adapté à leur situation (CHRS, Maison Relais, sous-location),
- un accompagnement de proximité pour les démarches de la vie quotidienne (RSA, Agent de Santé),
- un accès à une implication citoyenne active synonyme de dignité et d'appartenance,
- un parcours d'insertion professionnelle par l'activité économique (collecte et recyclage de textiles et produits divers, friperie, Jardin de Cocagne (panier bio)...) (informations tirées du site internet de Tremplin).

Tremplin s'inscrit dans une démarche de développement durable et l'insertion par l'activité économique se décline autour de :

- la récupération et la revente d'objets et de produits manufacturés donnés,
- la cuisine et la restauration,
- la culture de légumes biologiques.

Le produit des ventes assure le fonctionnement des ateliers.

L'association s'est inscrite dans le projet EPIDA pour plusieurs raisons que nous a rappelé Martial DO, directeur de Tremplin depuis 2013, lors de notre rencontre dans le cadre de l'évaluation EPIDA : *« Quand le projet EPIDA est arrivé, l'association Tremplin s'est inscrite pour deux raisons dans le projet. La première c'est qu'on est assez attaché, dans l'histoire, au Secours Catholique et puis à Cocagne qui ont été deux réseaux et acteurs majeurs de l'expérimentation. Donc mon prédécesseur, s'était inscrit là-dedans d'une part, parce qu'il était membre de ses réseaux et qu'il était un peu sollicité pour y entrer et d'autre part, parce qu'il trouvait intéressant de tester l'hypothèse du temps, clairement. C'était sa principale entrée, voilà. Donc quand je suis arrivé, on m'a présenté ça comme ça. Tremplin participe pour des raisons d'attache et aussi pour voir, si on donne plus de temps à certains publics qui en auraient besoin, ce que ça donne »* (avril 2014).

Actuellement, Martial DO envisage un partenariat avec une entreprise classique puisqu'ils se sont associés pour répondre à un marché à clause d'insertion : *« sur la partie des marchés à clause d'insertion alors là j'ai rencontré un spécialiste récemment parce qu'on s'apprête à ouvrir un ACI de 20 postes. Pour une prestation ressourcerie et là l'idée ce serait d'en faire de la vraie avec des agents valoristes sur 10 déchetteries sur 6 intercommunalités qui vont ramener dans un grand local adapté et acheté par l'agglomération de Bourg, 1000m² avec des ateliers professionnels des choses comme ça, rapatrié 200 300 tonnes de matières et valoriser 90% de cette matière et l'organiser vers les magasins. Donc une prestation à grande échelle et dans les règles du travail classique. Puisque du coup on a répondu à un marché public. Pourquoi je parle de ça, parce que là c'était un marché public classique avec une clause d'insertion ».*

Cette alliance a donc pour objectif d'ouvrir un ACI et de créer 20 postes supplémentaires. Sachant que Tremplin représente déjà 110 salariés en insertion actuellement.

Dans la PARTIE 1, point 4 sur les leviers d'opportunité, on a vu que de plus en plus de friperies ou de recycleries voient le jour et évoluent grâce à une clientèle de plus en plus pauvre, avec des difficultés financières qui trouvent dans ces commerces, des matériaux usagers à petit prix.

Tremplin profite de ce contexte sociétal pour développer ses activités, comme on a pu le constater, en créant une ressourcerie, mais il va également délocaliser son magasin de vêtement dans un entrepôt plus grand et plus adapté, à destination de tous les publics, qu'ils soient financièrement limités ou non : *« on va développer une plus grande surface, une fripe géante. Donc ça va être un magasin ACI, mais pour le tout-venant, ça va ressembler à une fripe géante, point final. Donc pour moi, le but du jeu c'est que ça va ressembler à un magasin, que la personne qui n'a pas une tune puisse s'y retrouver avec des fringues à 1 ou 2 euros, mais que le bobo puisse s'y retrouver avec un jean vintage. Donc que tout le monde s'y retrouve et que ça ressemble à un vrai magasin. Et c'est aussi pour mettre en condition les salariés comme dans un vrai magasin ».*

De plus, l'association profite de la montée en puissance du développement durable pour axer ces activités dessus. Au-delà du contexte sociétal, ce projet s'inscrit totalement dans une logique de rapprochement et d'inscription sur le territoire puisqu'il est le vecteur de partenariats sur le territoire entre différents acteurs : réseaux de l'IAE, SIAE, entreprises privées comme nous l'a dit Martial DO : *« on a été reçu sur le marché public et on a répondu en groupe de cotraitance. Donc Tremplin, Emmaüs, une entreprise d'insertion et une entreprise privée pour montrer que c'est bien de répondre avec des ADN différents. Tremplin porte à 90%, l'entreprise privée c'est un des prestataires du coin qui fait de la rotation de peigne, de la gestion de déchets, une entreprise d'insertion d'un autre groupe que le nôtre (l'AG2I) qui va gérer des hauts de quais en déchetterie et qui va gérer deux valoristes, et Emmaüs qui va fournir deux compagnons au sein des ateliers pour bien faire du travail de transformation ».*

Le projet était calibré sur 20 postes mais Martial DO n'a pas voulu rajouter 20 postes supplémentaires sur ces ACI, il voulait un nouvel ACI pour rendre visible le projet : *« créer un nouvel ACI c'est ma façon de répondre à ce marché à clause d'insertion ».*

Ce projet a des impacts sur le fonctionnement actuel : *« un projet intéressant, mais qui a fait appel à ces clauses, puisque effectivement, y'a pas grand monde qui aurait pu s'aligner vu le nombre de clauses d'insertion qu'il y avait. Du coup, ça impacte beaucoup de choses puisque notre collecte de textile augmente et la ressourcerie qui va arriver va m'amener à vendre ces fameux meubles, bibelots, objets valorisés. Donc c'est pour ça qu'on a une transformation de notre offre commerciale et qu'on avait un bâtiment moitié atelier, magasin, brocante, qu'on achète, qu'on retransforme en magasin pour vendre des meubles. Et notre magasin de vêtements qu'on a ici on le transfère dans une autre grande surface. »*

En s'associant avec une entreprise privée et en répondant à un marché à clause d'insertion, Tremplin renforce sa position sur le territoire et se place comme acteur économique à part entière. Mais il renforce également le développement de ses métiers supports.

c. Une logique « de niche »

S'appuyant sur une forme d'expertise (au titre des problématiques d'insertion) ou des segments d'activité (métiers supports) non traités par leur environnement économique direct, les structures valorisent et promeuvent un positionnement d'une offre de service spécifique et complémentaire.

EXEMPLE avec Les Valoristes à Chambéry

Le projet des Chantiers Valoristes a deux entrées.

La première est la création de l'activité de « Valoriste » accessible aux personnes les plus éloignées de l'emploi. C'est une marche créée pour faciliter le parcours d'insertion (passer d'Emmaüs à Trialp /Valespace ou autres). Comme nous l'a expliqué Michel FELIZAT, directeur des Chantiers Valoristes depuis peu, *« il y a un « papa » et une « maman ». Le papa c'est Trialp qui est une EI et qui gère la déchetterie sur laquelle travaillent les Valoristes. La maman c'est Emmaüs. Il manquait une marche entre les deux ce qui a donné naissance aux Chantiers Valoristes ».*

La deuxième entrée c'est le développement du recyclage des constituants de produits prélevés en déchèterie destinés à l'élimination (incinération ou enfouissement).

Michel FELIZAT, qui est un ancien directeur d'entreprise et qui a donc des contacts dans ce monde-là, s'est démarqué en proposant des activités de service aux entreprises sur des tâches de travail que les entreprises considèrent comme "non rentables". Il nous a donné l'exemple du polystyrène dont les entreprises cherchent à se débarrasser. Il leur rachète moins cher qu'une entreprise classique. Par la suite il le revend et d'après lui c'est une vraie mine d'or.

Pour Michel Felizat, la logique, est de se présenter comme un prestataire économique, auprès de l'entreprise, sur une activité non rentable. Il pense que les entreprises d'insertion doivent être visibles et que les entreprises classiques sont très réceptives et intéressées, *« il suffit d'aller les voir et d'identifier leurs besoins ».* Pour autant, on en revient à la question de la personnalité du directeur et de son parcours professionnel, car tous n'ont pas un carnet d'adresse ou un réseau d'entreprises de par leur passé professionnel et ne savent donc pas comment les aborder.

Les logiques développées par les ACI pour s'inscrire sur le territoire et devenir des acteurs à part entière sont donc multiples. Cependant, un ACI peu très bien être dans une logique d'alliance et également dans une logique de filière (ce qui est d'ailleurs le cas d'Alvéole). Les logiques peuvent donc se coupler.

De plus, comme on l'a vu précédemment dans la présentation de l'expérimentation EPIDA, des outils ont été mis à disposition des ACI comme les suspensions de contrat, l'ACI hors-les-murs, etc. Pour que ces outils puissent être utilisés, il a fallu nécessairement aux ACI tisser des liens avec des entreprises. Ceci s'est fait notamment grâce à la création de clubs d'entreprises.

Ces clubs ont pour objectif général, de favoriser le lien entre les acteurs économiques d'un territoire et de soutenir l'activité des structures d'insertion grâce à l'ouverture des entreprises aux salariés en insertion (visites, immersions, stages, recrutements...), à l'apport de mécénat de compétences et financier et au développement économique des SIAE.

Certaines structures ont également choisi de se regrouper entre elles comme l'AMAFI qui est en coopération avec 5 autres structures de l'insertion afin d'avoir un poids plus important auprès des entreprises.

2) Questionnements annexes

Suite aux différents entretiens réalisés avec les directeurs des ACI participants à l'expérimentation et grâce aux trois exemples déroulés dans le point précédent, plusieurs questionnements annexes ont pu en découler et permettront d'alimenter les préconisations.

Tout d'abord, petit point sur la définition des caractéristiques des ACI dans la réglementation :

- une entité gestionnaire essentiellement sous statut associatif,
- une inscription dans le secteur économique non marchand,
- un positionnement encadrant la dimension concurrentielle avec le secteur marchand, notamment par le plafonnement des ressources propres, issues de la vente de biens et de prestations,
- des effectifs dédiés aux activités productives uniquement constitués par des publics en insertion.

a. Le statut juridique associatif des ACI

Aujourd'hui, se pose la question du statut juridique associatif de l'ACI. Plusieurs directeurs sont d'accords pour dire que le modèle des ACI, dans sa forme « traditionnelle », n'est plus adapté à l'activité des structures.

En effet, le conseil d'administration (CA) d'une association, qui porte généralement les ACI (en tout cas pour les ACI participants à l'expérimentation), est composé de bénévoles dont on attend généralement une position stratégique, qu'ils ouvrent des portes aux directeurs de l'ACI, ce qui n'est souvent pas le cas dans la réalité.

Pour François-Xavier LAPIERRE, directeur de La Remise à Grenoble, le CA manque de réactivité : « *plus industrielle, plus innovante et même de réactivité. On a une opportunité qui passe, on a la capacité, on a les moyens, on a le lieu, etc. On a une conjonction de trucs qui arrive assez rarement, y a plus qu'une signature, mais ouai fait attendre le CA qu'il se réunisse, qu'il prenne une décision...Trop tard ! Le local est parti et la conjonction d'éléments positifs ben on l'a plu.* » (avril 2014).

Il pense également que le CA est composé de personnes qui n'ont pas les compétences pour gérer des projets comme les leurs : *« quand on a un CA, et c'est ça dans beaucoup de structures, avec des bénévoles très sympathiques certes, mais qui sont dans des logiques caritatives... On a trouvé madame machin qui était prof de je ne sais pas quoi, donc en clair elle ne sait pas ce que c'est qu'une entreprise, monsieur bidule il était agent des postes, ben pareil ! Ils sont plein de bonne volonté, mais quand on leur parle d'un projet à 300 000 euros pour créer une nouvelle activité, soit ils se carapatent et le directeur se retrouve tout seul avec un gros problème parce que ce n'est quand même pas lui l'employeur et ce n'est pas lui le patron in fine de la structure, même si c'est lui qui peut insuffler la stratégie de développement. Ce n'est quand même pas lui le représentant légal donc il y a quand même un petit souci. Soit c'est un CA qui se met debout sur les freins et qui fâche tout quoi »* (avril 2014).

Pour autant, pour certains directeurs, le fait d'être entouré de bénévoles est très important et enrichissant comme pour Philippe MONET d'Alvéole : *« on a autour de nous, une trentaine de bénévoles de super niveau, qui sont investis, qui posent du temps quand on doit réfléchir à des éléments de chantier, posent du temps quand on parle d'incubation. Et qui sont à la retraite. On veut structurer ça pour le rendre visible, une sorte de bourse de compétences, un club de bénévoles... »* (avril 2014).

Pour Alain ETIENNE, responsable emploi-formation à Parenthèse, les bénévoles sont ce qui symbolisent l'association et il est indispensable pour lui que le bénévolat reste très actif : *« on a de la chance nous, c'est d'avoir beaucoup de bénévoles. Parenthèse est née du bénévolat et il est toujours resté très actif et moi je souhaite que le bénévolat reste toujours très actif. Parce que pour moi une association c'est des bénévoles d'abord, donc si y a plus de bénévoles on est plus une association. On a des bénévoles très actifs. On a des bénévoles de gouvernance, ceux qui sont au CA et des bénévoles de terrain qui sont dans les comités de suivi. Les comités de suivi ils ont beaucoup de pouvoir à Parenthèse »*.

Donc bien que le statut associatif semble poser des problèmes ou limiter certaines actions, il reste quand même actif et semble indispensable. De plus, et comme le dit Françoise Dembelle de l'AMAFI, toutes les initiatives sont parties du bénévolat, s'il n'existe plus, qu'est-ce que ça va devenir ? Pour autant, elle également est d'accord pour dire que le statut associatif ne correspond plus pour porter les ACI qui sont devenus des acteurs économiques. En effet, qui voudra encore accepter de telles responsabilités en tant que bénévole ?

b. Le plafonnement des ressources

La question que l'on peut se poser ici, c'est : **comment, dans le cadre réglementaire qui est le sien et de par le contexte socio-économique actuel, un ACI peut-il survivre s'il ne fait que 10 à 15 % de chiffre d'affaires ?**

En effet, les ACI sont plafonnées à 30% de chiffre d'affaires car ils sont considérés comme faisant partie du secteur non-marchand. Cependant, pour plusieurs directeurs, le plafonnement à 30 % du chiffre d'affaires est devenu un « casse-tête » : *« c'est un truc qui est devenu mathématique de prédéfinir la productivité des salariés en insertion. À partir du moment où je dis que mon financement privé ou mon chiffre d'affaires est de 30 %, c'est-à-*

dire que 70% c'est du public, hors je sais que ces 70% correspondent à un certain nombre de postes. C'est-à-dire que pour tant de postes je ne peux faire que tel chiffre d'affaires, donc je connais déjà par avance le chiffre d'affaires maximal que peut faire un poste. Donc je connais d'avance mon plafond de productivité. Donc je n'ai aucune chance de le faire évoluer » (avril 2014).

De plus, les financements de l'Etat allant en diminuant, les structures sont obligées d'assurer leur survie grâce à leur autofinancement. Si l'on part du principe que l'Etat finance 70 % de l'ACI, il faut donc qu'elles s'autofinancent à 30%, ce qui n'est pas le cas de tous et ce qui entraîne parfois la fermeture de l'ACI. D'ailleurs, deux ACI participants à l'expérimentation ont dû fermer pour des raisons financières.

Pour autant, il n'est pas encore question d'autoriser les structures à dépasser les 30 % de chiffre d'affaires car cela pourrait les entraîner à augmenter leur productivité et donc à sortir de leur mission principale qui est d'insérer des publics difficiles. La question d'un nouveau modèle pourrait permettre à ces structures de mieux répondre à leur mission de base.

c. Les nouveaux modèles pour répondre à l'agglomérat de dispositifs de l'IAE

On l'a vu dans la première partie, les dispositifs de l'IAE sont multiples et complexes.

Cet agglomérat de dispositifs a été questionné dans la PARTIE 1 et on retrouve ce questionnement dans le discours des directeurs. En effet, EPIDA permet de prolonger la durée des contrats d'insertion mais également de mettre en place des outils afin de mieux insérer les publics comme les suspensions de contrat, l'ACI hors les murs, l'immersion, etc. Pour Martial DO, directeur de Tremplin, ceci peut mettre à mal les autres structures de l'IAE : *« ça risque de mettre à mal les ETTI si les ACI peuvent faire ça. Parce que globalement ce serait dire : on récupère une compétence d'ETI au sein d'un ACI pour pouvoir sur X personnes les mettre à disposition temporaire » (avril 2014).*

Pour lui, il faudrait qu'il y ait une seule structure qui regroupe plusieurs compétences et non plusieurs dispositifs qui sont amenés à se télescoper à un moment donné dans leur évolution : *« Soit on fait comme ici une boutique qui est un ensemble lié où on va avoir une boutique avec de l'EI, de l'ACI, de l'ETI, etc. Soit on se dit qu'il y a des compétences qu'il faudrait qu'on intègre dans notre euh... non pas monter trois boutiques mais en avoir une seule qui gère du flux et pouvoir mobiliser des leviers et une compétence d'AI ou une compétence d'ETI pour faire de la mise à disposition ou carrément envoyer une personne avec un contrat de travail. Et là-dessus, on se dit que ce serait bien que les ACI gèrent plus de flux pour pouvoir gérer ce genre de choses » (avril 2014).*

C'est également la position que défend Françoise Dembelle de l'AMAFI. Pour elle, il faudrait des structures mixtes qui regroupent des publics mixtes qui ne seraient pas uniquement de l'IAE.

Une même entité pourrait donc regrouper des publics mixtes et donc des structures mixtes avec des financements mixtes et pourrait se composer de la manière suivante.

- Un sas vers l'emploi pour des personnes en difficulté ou des personnes qui subissent les effets de la crise. Suivant le public, la mise en place d'un accompagnement vers et dans l'emploi serait de rigueur et le public serait orienté soit sur un ACI ou sur une autre structure.
- Un modèle d'entreprise où les personnes qui ne pourront plus retourner à l'emploi, souvent pour des questions d'âge, pourraient finir leur vie professionnelle. Pour autant, ces personnes ne nécessiteraient pas un accompagnement spécifique et ne se situeraient donc pas dans le champ de l'IAE et demanderaient moins de financements.
- Un ESAT pour les personnes reconnues handicapées.
- Un contrat pour les personnes SDF auxquelles on donnerait quelques heures de travail par an dans un chantier et qu'on rémunérerait immédiatement. Cela leur permettrait de voir autre chose que la rue. Par la suite, ces personnes pourraient être orientées, si elles le souhaitent, vers une SIAE pour commencer un parcours. C'est actuellement un projet de l'AMAFI qui est en train de se mettre en place.



Pour autant, un tel modèle poserait la question de la gouvernance. En effet, il va du très économique au très social et il n'existe pas d'interlocuteur unique pour cela. La région pourrait en être un ou l'échelon encore en dessous (agglomération ou collectivité) car ce sont des acteurs de proximité et que c'est à cette échelle que toutes les initiatives sont prises.

Figure n°8 : Nouveau modèle de structure mixte dans son public, ses financements et sa gouvernance.

Source : LAFOUGE Clémentine, 2014

Pour François Xavier LAPIERRE, directeur de La Remise, les entreprises devraient créer en leur sein des ACI et les piloter, ne serait-ce que par souci d'économie : *« L'entreprise elle est quand même logique et rationnelle et je pense qu'aujourd'hui, il y a des entreprises qui ont intégré dans leur sein une fonction insertion, voire même, qui ont créé des ACI dans leur organisation et quand j'écoute les dirigeants*

« ben oui, mais si on ne prend pas les devants on va nous l'imposer et ça va coûter les yeux de la tête ». Donc même pour un souci d'économie. Ça coûtera moins cher et ce sera plus efficace si c'est piloté par les entreprises qui ont, logiquement, un souci d'économie. » (avril 2014).

Pour lui, il faut soit s'intégrer ou s'associer à une structure déjà existante, soit devenir une entreprise à part entière avec un agrément insertion *« et ça, je pense que c'est la bonne voie »*.

Certaines expériences de ce genre existent mais posent problèmes administrativement. Yann BOULON, consultant pour le Secours Catholique en a fait les frais. Il a créé une SARL avec un investisseur et a demandé l'agrément insertion. Il a fonctionné pendant 7 ans comme ça avec des gens qui étaient intégrés à l'entreprise : *« on s'est fait allumer par l'administration parce qu'on faisait du bénéfice. Mais à l'époque notre modèle fonctionnait. Sur le plan insertion moi je pense que c'est vraiment la meilleure chose. Il n'y avait aucune distinction, les salariés étaient ensemble, bossaient ensemble ! Par contre, l'administration là-dessus, on a été emmerdé parce qu'on a mis l'agrément EI sur une entreprise qui fonctionnait »* (avril 2014).

Pour terminer dans ce questionnaire sur les nouveaux modèles, se pose aussi la question de la dénomination des ACI. Pour une grande majorité des directeurs et également des chargés d'insertion, l'appellation « chantier d'insertion » est trop à connotation négative. L'insertion dans l'esprit des gens et des entreprises fait référence à des cas sociaux, des drogués, des alcooliques, etc. Et pourtant, quand on voit ce qu'ils sont capables de faire, comme à l'Arche aux jouets de l'AMAFI, cette image négative est complètement remise en question comme nous l'a raconté Françoise Dembelle, directrice de l'AMAFI.

d. Le territoire : un aspect majeur dans le développement de l'ACI

La question que l'on peut se poser, c'est : **quelles sont les conditions territoriales qui vont plutôt appeler une logique d'alliance, de filières, de niche ?**

Car le territoire est fondamental dans la stratégie de développement de l'ACI, suivant qu'il se situe en milieu urbain ou rural. Elle ne va pas trouver les mêmes partenaires, ni les mêmes activités à exploiter. Il est donc indispensable de définir les conditions territoriales qui font que c'est possible de mettre en place telles logiques à tel endroit ou non.

L'AMAFI par exemple, qui se situe à Fontaine (38) et donc en territoire urbain, ne peut pas développer les mêmes logiques qu'un ACI qui se situe en Ardèche dans la campagne comme nous l'a dit Françoise Dembelle, directrice de l'AMAFI : *« être sur des niches sur un bassin d'emploi comme le nôtre, c'est compliqué. Nous, notre logique c'est plutôt une logique de filière autour du bâtiment et de la rénovation, mais on ne deviendra jamais les pilotes là-dessus sur le bassin grenoblois, il ne faut pas rêver »*.

CONCLUSION

Grâce aux premiers entretiens avec les directeurs des différents ACI participants à l'expérimentation, des brides de résultats ont pu être dégagées afin de répondre en partie à la problématique posée en introduction, à savoir : **quelles stratégies les structures de l'IAE ont-elles développées pour s'inscrire durablement sur le territoire, tout en offrant à leurs salariés les meilleures modalités d'insertion possibles ?**

On l'a vu dans la PARTIE 1, le secteur de l'IAE est en cours de transformation avec la réforme en cours, et l'expérimentation EPIDA s'appuie sur les différentes méthodes testées par les ACI pour faire remonter des préconisations qui pourront alimenter cette réforme. Car les SIAE ont nécessairement dû se développer autrement pour pouvoir perdurer du fait des subventions qui sont insuffisantes et des publics qui sont de plus en plus nombreux. C'est pourquoi il est indispensable de tester des choses sur le terrain, de les analyser pour pouvoir les adapter dans les lois.

Pour s'inscrire durablement sur le territoire et devenir des acteurs à part entière du développement territorial, les ACI ont développé des stratégies que nous avons pu diviser en trois logiques : logique d'alliance, logique de filière et logique de niche. Cependant, on l'a vu, ces trois logiques peuvent se coupler selon le territoire d'implantation de l'ACI. En effet, celui-ci est fondamental dans la stratégie de développement de l'ACI, suivant qu'il se situe en milieu urbain ou rural car les partenaires ainsi que les activités à exploiter ne seront pas les mêmes. L'implantation sur le territoire va donc définir les conditions territoriales qui font que c'est possible de mettre en place telles logiques à tels endroits ou non.

Les trois exemples développés pour chaque logique ont également permis de soulever des questionnements annexes comme le statut juridique associatif, composé par un conseil d'administration bénévole pas toujours compétent pour gérer des responsabilités de plus en plus grandes. Le plafonnement des ressources à 30% entraîne également des problèmes pour les ACI qui sont, de ce fait, très dépendants des subventions qui ne vont pas en augmentant. Pour ceux qui n'arrivent pas à stabiliser leurs recettes et qui n'ont pas assez de subventions, le risque est la fermeture de la structure.

Dans ce contexte général, les ACI réfléchissent à des nouveaux modèles qui allieraient viabilité économique et insertion des publics difficiles, mais qui permettraient aussi de sortir de la multitude de dispositifs de l'IAE.

De même, il convient de veiller à la planification territoriale et à articuler les besoins des territoires avec ceux des entreprises locales pour faciliter les débouchés, notamment en termes d'emplois à l'issue des parcours. Les ACI commencent également à constituer des alliances avec les réseaux de l'ESS, qui représentent 9% des entreprises en France pour près de 10% des salariés. C'est un moyen de mettre en valeur l'IAE, trop souvent considéré comme « tiers secteur » et de le consolider.

Parmi tous les exemples que nous avons développés dans cette PARTIE 3 et grâce aux entretiens avec les directeurs d'ACI participants à l'expérimentation, nous avons pu constater que les apports des SIAE sur le territoire, développés en PARTIE 1, se vérifient. De même pour ce qui est des leviers d'opportunité identifiés dans la PARTIE 1, les ACI s'en saisissent bel et bien afin de développer leur structure et de s'inscrire sur le territoire durablement.

Les SIAE ont donc un rôle à jouer dans le développement territorial car avec les stratégies qu'elles mettent en place, elles parviennent à :

- réunir tous les acteurs du territoire autour d'un même projet,
- identifier les besoins sur un territoire et y répondre,
- développer des partenariats nouveaux pour mieux insérer leur public,
- réfléchir à de nouveaux modèles plus adaptés au contexte général,
- créer de l'emploi sur le territoire en développant des logiques d'inscription territoriale.

Cela favorise donc un développement endogène du territoire grâce à leur capacité d'innovation et de mise en réseau des acteurs, ce qui est recherché par les collectivités. Elles participent donc à l'économie du territoire tout en répondant à leur mission principale d'insertion des publics en difficulté, convaincues que **« nul n'est inemployable »**.

PARTIE 4

RETOUR D'EXPÉRIENCE DU STAGIAIRE

Compétences et savoirs activés, perfectionnés ou développés au cours du Master IDT et du stage.

Nous avons vu précédemment le contexte dans lequel l'expérimentation EPIDA a vu le jour et a évolué. Nous avons également pu détailler les missions confiées et la méthodologie mise en œuvre pour y répondre ainsi que les premiers résultats.

Cette quatrième et dernière partie va maintenant développer les compétences et savoirs qui ont été acquis et ont pu être perfectionnés ou développés au cours de la formation universitaire et de cette expérience professionnelle.

I/ Retour d'expérience sur le master Ingénierie du Développement Territorial (IDT)

1) Pourquoi avoir choisi le master IDT

a. Retour sur mon parcours d'étudiante

Après avoir réalisé trois années de licence en Géographie et Aménagement du territoire à la manufacture des Tabacs à l'université Jean Moulin de Lyon 3, j'ai ressenti le besoin de changer de faculté et de découvrir d'autres modes de fonctionnement en ce qui concerne l'organisation des cours et les matières étudiées. Pour autant, je voulais continuer ma formation dans le domaine de la géographie et de l'aménagement du territoire.

C'est ce qui m'a conduit à postuler au master IDT et à y réaliser deux années.

Cette formation est relativement généraliste car elle aborde un grand nombre de problématiques ce qui permet d'acquérir des connaissances transversales et de parcourir tous les domaines du champ de l'aménagement et du développement territorial. Cela permet par la suite une plus grande polyvalence et une connaissance relative dans plusieurs domaines.

b. Une formation généraliste qui permet d'acquérir des outils et des méthodes de travail

Les cours qui y sont dispensés permettent donc d'être généraliste dans le domaine du développement territorial, ce qui permet par la suite, dans son parcours professionnel et notamment lors du choix de son stage, de s'orienter sur la thématique de son choix (économie, social, environnement, agriculture, etc.) et

de pouvoir travailler dans presque toutes les structures existantes (collectivités, associations, ONG, bureau d'études, etc.).

En cela la formation représente un atout et n'est pas restrictive pour la suite de son parcours professionnel car elle s'ouvre à plusieurs domaines et structures.

Pour autant, il serait intéressant de pouvoir se spécialiser plus particulièrement sur une thématique ou un domaine car ce manque de spécialisation se fait ressentir lors du stage. En effet, à mon arrivée au Secours Catholique, j'ai découvert un domaine de A à Z, à savoir l'insertion par l'activité économique, que nous avions survolé en fin d'année de M2. J'ai donc dû assimiler un grand nombre de connaissances en peu de temps afin d'être opérationnelle la plus rapidement possible au sein de l'équipe projet.

Je pense que le master IDT, au-delà du fait qu'il m'ait apporté cette vision globale du développement territorial mais pas de spécialisation, m'a quand même permis d'acquérir de nombreux outils et méthodes de travail que j'ai pu mettre en application à plusieurs reprises au cours de mon stage.

Il me semble que cette vision globale sur un domaine qui est le développement territorial et l'acquisition d'une panoplie d'outils et de méthodes permettent d'avoir un bon bagage puisque la spécialisation qu'il peut manquer au cours de la formation se fait finalement lors de son stage.

2) Les compétences acquises au cours de ma formation

a. Organisation générale de la formation

Chaque étudiant choisi, au début de l'année, une option (en M1 cela ne se fait qu'au deuxième semestre) parmi les trois proposées : animation, stratégie, SIG.

Pour ma part, j'ai choisi l'option animation car c'est un aspect qui m'intéressait plus particulièrement dans ses enseignements.

Chaque semaine une UE est donc dispensée et nécessite, à la fin, un rendu oral et écrit, la plupart du temps en groupe.

Cette organisation particulière permet de **devenir plus efficace dans son travail et d'assimiler rapidement des connaissances**, puisque dans un temps très court il faut être en capacité de comprendre une problématique, de produire un travail dessus et de le **transmettre aux autres**, tout cela en équipe le plus souvent.

Le fait, également, de faire un rendu oral permet de **synthétiser des idées** et de s'ouvrir aux autres, d'apprendre à **parler en public** et à **gérer son stress**. Pour ma part, cet aspect-là a été très important et m'a permis d'acquérir aujourd'hui une **aisance orale** et une facilité de communication que je n'avais pas forcément avant.

b. Le mémoire de recherche

Cet exercice qui paraît, au premier abord et au deuxième abord aussi d'ailleurs, insurmontable, est en réalité très enrichissant et ceci pour plusieurs raisons.

Il permet tout d'abord d'acquérir des connaissances précises et pointues sur un sujet que l'on choisit personnellement. On peut donc vraiment développer un travail sur une thématique qui nous intéresse particulièrement et qui nous questionne.

Pour moi, ce travail m'a permis plusieurs choses :

- il m'a permis de **travailler seule** car la formation amène la plupart du temps à travailler en équipe ;
- il m'a permis de **développer mon esprit d'analyse et de synthèse** ;
- il m'a permis **d'investir un sujet** et d'en comprendre les tenants et les aboutissants ;
- il m'a permis de **devenir spécialiste** sur une question particulière ;
- il m'a permis de **m'organiser et de gérer mon temps de travail** sur du long terme (6mois) ;
- il m'a permis de prendre conscience de ma capacité à réaliser un travail seule de A à Z.

c. Les ateliers professionnalisant

Le master IDT permet, au cours des deux années, de participer à des ateliers professionnalisant. Ceux-ci s'organisent en groupes constitués de M1 et de M2 et chaperonnés chaque année par les M2. Ils permettent de travailler sur une vraie commande professionnelle et d'apprendre le travail en équipe, le partage des idées et l'ouverture aux autres.

J'ai donc participé à deux ateliers :

- **l'atelier TerrHab en M1** qui découlait d'une commande professionnelle du laboratoire PACTE pour comprendre les motivations des personnes qui décident de s'installer en périurbain ;
- **l'atelier ITEM en M2** qui découlait d'une commande professionnelle du Labex Innovation en Territoire de Montagne (ITEM) pour comprendre les motivations des personnes qui souhaitent s'installer en montagne.

Au-delà des sujets de fonds qui sont différents dans les deux ateliers, les méthodes de travail et les outils utilisés pour les mener à bien ont été les mêmes.

En effet, dans les deux cas il a fallu recruter des personnes à interroger et donc développer des **méthodes de recrutement** grâce à des **outils de communication**, à la participation d'événements, etc. Il a ensuite fallu recontacter chacun des recrutés pour un **entretien** que ce soit par téléphone, en face à face ou même déambulatoire. Ceci a nécessité la construction d'une **grille d'entretien** et par la suite d'une **grille**

d'analyse et a donné lieu à des **rapports finaux analytiques** ainsi que des **cahiers méthodologiques** et des **supports de communication**.

Tout ceci a du se faire collectivement (par groupe de 15 personnes environ) ce qui permet d'apprendre réellement le **travail d'équipe et la coordination**. Ce travail permet également de gérer une commande professionnelle sur du **temps long** (6 mois environ) et donc **d'organiser le travail** en conséquence.

d. Les rencontres avec des professionnels

La formation permet de rencontrer de nombreux professionnels car ce sont bien souvent eux qui nous procure les cours ou qui interviennent ponctuellement au cours d'une UE. Il arrive parfois que nous allions également sur le lieu de travail des professionnels pour qu'ils nous dispensent un cours.

Cette proximité avec des professionnels du développement territorial permet non seulement d'acquérir une vision pratique et pas seulement théorique d'un domaine ou d'un métier, mais également de se créer un réseau pour la suite de sa vie professionnelle et notamment pour sa recherche de stage.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES SAVOIRS ACQUIS, DEVELOPPÉS ET PERFECTIONNÉS AU COURS DE MA FORMATION IDT

	Savoirs	Savoir-faire	Savoir-être
Compétences acquises au cours de ma formation	<p>Acquisition de connaissances dans le domaine du développement territorial</p> <p>Spécialisation sur la nature en ville et la place et le rôle de la faune sauvage grâce au mémoire de recherche</p>	<p>Capacité rédactionnelle, de synthèse et d'analyse</p> <p>Organiser et gérer son travail sur un temps long</p> <p>Acquisition et mise en application de méthodes de travail et d'outils supports</p> <p>Aisance orale et facilité de communication</p>	<p>Travail en équipe qui demande de la coordination et une certaine ouverture d'esprit</p>

Figure n° 9 : Tableau récapitulatif des savoirs acquis, développés et perfectionnés au cours de ma formation IDT

II/ Retour d'expérience sur le stage au Secours Catholique

1) Pourquoi avoir choisi ce stage ?

Comme précisé dans l'introduction générale de ce rapport, deux thématiques m'intéressent plus particulièrement à la suite de ma formation : la thématique environnementale avec la question de la nature en ville que j'ai pu aborder, notamment à travers mon mémoire de recherche de M1, et l'action sociale et solidaire que j'ai découvert en fin de M2 à travers un enseignement.

Mes orientations de recherche de stage se sont donc faites dans ces sens-là.

Il s'avère que dans mes recherches sur le site internet Rhône-Alpes Solidaire, je suis tombé sur l'annonce de stage du Secours Catholique pour travailler sur le projet EPIDA. J'ai tout de suite ressenti de l'intérêt pour cette mission et ceci pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, je voulais réellement avoir une expérience de stage dans le monde associatif car c'est un milieu qui m'attire. Il existe pour moi cette idée de dynamisme que l'on ne retrouve pas forcément dans les collectivités par exemple, mais aussi cet esprit particulier qui anime un groupe avec une réelle envie de faire bouger les choses. Avoir une expérience dans ce milieu était donc important pour moi afin que je me rende compte de sa réalité.

De plus, le projet EPIDA en soit me paraissait très intéressant et pertinent et je voulais pouvoir y contribuer d'une manière ou d'une autre.

De plus, il était important pour moi de pouvoir aller sur le terrain rencontrer les acteurs et c'est ce que proposait ce stage : une partie du stage comprenait de la collecte de données et une autre partie l'analyse de ces données.

Ce qui m'a peut-être fait peur au début, c'est le fait de travailler sur un sujet presque inconnu et de devoir assimiler en peu de temps des notions assez complexes relevant principalement de l'insertion par l'activité économique.

Finalement, je ne regrette pas du tout mon choix car j'ai actuellement assimilé un certain nombre de rouages de ce domaine-là même si tout n'est pas encore acquis.

De plus, découvrir un nouveau domaine est extrêmement enrichissant et intéressant.

Pour ce stage, ma formation ne me permet pas d'avoir beaucoup de connaissances théoriques mobilisables. En revanche, je connais les aspects du développement territorial puisqu'il est l'objet de ma formation et je peux donc apporter un regard nouveau sur le problème territorial que pose EPIDA. Ma formation me permet également d'utiliser de nombreux outils et méthodes de travail acquis et développés au cours de mes deux années de master.

2) Les savoirs et compétences acquis, perfectionnés ou développés au cours de mon stage

a. Acquérir et développer ses connaissances sur un sujet nouveau

Le domaine de l'insertion par l'activité économique m'étant relativement étranger, j'ai dû assimiler rapidement un grand nombre de connaissances sur cette thématique particulière. Ceci non seulement pour m'intégrer à l'équipe projet, mais aussi pour mener à bien les missions qui me sont confiées et devenir force de proposition. À l'heure actuelle je pense encore avoir du mal à être une force de proposition car je ne maîtrise toujours pas totalement le sujet dont certains aspects et rouages m'échappent encore, ce qui me freine et me questionne en permanence.

Pour autant, ma mission sur l'écriture des monographies par ACI qui débute en ce moment va me permettre, je pense, de vraiment me spécialiser sur le sujet et d'être plus autonome dans mon travail.

Dès mon troisième jour de stage, j'ai également été amenée à aller sur le terrain rencontrer un directeur d'ACI dans le cadre de l'évaluation interne en accompagnant Yann BOULON, consultant extérieur pour le Secours Catholique. J'ai donc été immédiatement « dans le bain » ce qui n'était pas plus mal. Les entretiens se sont ensuite enchaînés et cela m'a vraiment permis de rentrer rapidement dans le vif du sujet et d'assimiler plus facilement certaines notions.

b. Gérer une mission sur un temps long

Les missions qui me sont confiées pour ce stage me permettent non seulement d'acquérir des connaissances sur un sujet nouveau, comme nous l'avons vu précédemment, mais aussi de gérer une mission sur un temps long et de la gérer plus ou moins seule. Ma formation m'a amené à être confronté à ce genre de situations grâce aux ateliers professionnalisant (mais qui étaient menés en groupe) et grâce au mémoire de recherche. En effet, cet exercice m'a réellement permis d'être autonome dans mon travail et de gérer mon temps ce qui n'est pas toujours évident quand on a 6 mois devant soi, il est facile de se laisser aller. L'organisation, la rigueur et l'autonomie sont donc des atouts que j'ai et que je vais continuer de développer et de perfectionner.

c. Adaptation et mobilisation d'outils et méthodes de travail

Comme je l'ai dit précédemment, ma formation m'a permis d'avoir une vision globale sur un domaine qui est le développement territorial, mais aussi et surtout d'acquérir des outils et des méthodes de travail.

Mon stage est vraiment l'occasion de mobiliser ces outils qui me sont indispensables. En effet, les missions qui me sont confiées nécessitent de mener des entretiens auprès des dirigeants d'ACI et des

salariés permanents et donc de créer une grille d'entretien ainsi qu'une grille d'analyse. Elle nécessite d'avoir un esprit de synthèse et d'analyse et de le développer et le perfectionner toujours plus.

La création d'une plateforme collaborative s'est également avérée être très utile pour capitaliser les données sur EPIDA qui, jusqu'à aujourd'hui, étaient dispersées entre les différents membres de l'équipe projet et les interlocuteurs.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES SAVOIRS ACQUIS, DÉVELOPPÉS ET PERFECTIONNÉS AU COURS DE MON STAGE

	Savoirs	Savoir-faire	Savoir-être
Compétences acquises au cours de ma formation	<p>Acquisition de connaissances dans le domaine du développement territorial</p> <p>Spécialisation sur la nature et en ville et la place et le rôle de la faune sauvage grâce au mémoire de recherche</p>	<p>Capacité rédactionnelle, de synthèse et d'analyse</p> <p>Organiser et gérer son travail sur un temps long</p> <p>Acquisition et mise en application de méthodes de travail et d'outils supports</p> <p>Aisance orale et facilité de communication</p>	<p>Travail en équipe qui demande de la coordination et une certaine ouverture d'esprit</p>
Compétences mobilisées pour le stage à développer et perfectionner	<p>Acquisition de connaissances dans le domaine de l'économie sociale et solidaire et de l'insertion par l'activité économique</p> <p>Mobilisation et adaptation des connaissances acquises en master sur le développement territorial pour répondre à la problématique posée sur l'inscription territoriale des ACI</p>	<p>Capacité rédactionnelle, de synthèse et d'analyse</p> <p>Organiser et gérer son travail sur un temps long</p> <p>Mobilisation et adaptation des méthodes et des outils supports acquis en master IDT (mener des entretiens, les analyser, produire des documents de travail dont les monographies, création d'une plateforme collaborative, etc.)</p>	<p>Travail en équipe mais souvent à distance (par e-mail)</p> <p>Capacité de travailler en autonomie tout en faisant des points réguliers</p> <p>Capacité relationnelle pour s'intégrer à l'équipe et pour mener les entretiens à plusieurs auprès des directeurs d'ACI</p>

Figure n°10 : Tableau récapitulatif des savoirs acquis, développés et perfectionnés au cours de mon stage

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- BROGETTO M. et LAFORE R., 2000, « *La République Sociale. Contribution à l'étude de la question démocratique en France* », éd. Presses Universitaires de France, Coll. La politique éclatée, 367p.
- CLEMENT J-M., 2012, « *Nouvelle histoire de la Révolution Française* », éd PERRIN, Coll. Pour l'histoire, 640p.
- ITÇAINA X., LAFORE R., SORBETS C. (dir.), 2004, « *Un monde en quête de reconnaissance. Usages de l'économie sociale et solidaire en Aquitaine* », éd. Presses universitaires de Bordeaux, Coll. Le territoire du Politique série Politiques du Social, 242p.
- FRÉMEAUX P. (dir.), mai 2010, « *L'insertion par l'activité économique* », Alternative Économique, Hors-série poche, n°44, 160p.
- FRÉMEAUX P. (dir.), septembre 2007 « *L'insertion au service de l'emploi* », Alternative Économique, Hors-série pratique, n°30, 152p.

Articles scientifiques

- EYMERY Magali, 2007, « *Sécurité sociale et solidarité : quel avenir ?* », *Les Tribunes de la santé* 4, (n° 17), p. 105-114
- HENCKEL Jean-Guy, 2009, « *La solidarité est dans le jardin* », *Le journal de l'école de Paris du management* 3 », n°77, p. 23-30.
- FRÉMEAUX Philippe, 2013, « *L'économie sociale et solidaire, une réponse à la crise* », *Alternatives économiques* 10, n° 328, p. 54-54.
- BONIN E. et ROSSIGNOL J-L., 2007 « *L'insertion par l'économie : Un secteur spécifique* », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°226-227, p. 53-63.
- HAMZAOUI Mejed, 2007, « *Économie sociale d'insertion : enjeux et limites* », *Empan*, n° 65, p. 136-145.
- HELY Matthieu et MOULEVRIER Pascale, 2009, « *« Économie sociale et solidaire » : quand les sciences sociales enchantent le travail* », *Idées économiques et sociales*, n° 158, p. 30-41.

- BOUTILLIER Sophie, 2002, « *Économie solidaire, repères et éléments d'une critique* », Innovations, n°15, 9p.
- FRÉMEAUX Philippe (dir.), juillet-août 2008, « *Spécial Grenelle de l'insertion* », La lettre de l'insertion par l'activité économique, n°149, 8p.
- CNIAE, avril 2008, « *Lever les obstacles aux promesses de l'IAE. Propositions issues du rapport d'octobre 2007 du Conseil National de l'Insertion par l'Activité Economique* », 9p.

Documents édités sur internet

- La Direccte Rhône-Alpes « *Guide des structures de l'insertion par l'activité économique, l'IAE en Haute-Savoie* », juillet 2012, document pdf, 19p. disponible sur : http://www.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/PLAQUETTE_ACI_AI_EI_ETTI_Haute-Savoie_2012.pdf
- Eric PLIEZ, directeur général de l'association Aurore, « l'insertion par l'activité économique : enjeux et sombres perspectives », avril 2011, paru dans le mensuel Directions de mai 2011, disponible sur : <http://aurore.asso.fr/linsertion-par-lactivite-economique.html>
- Monographie de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire de Basse-Normandie, « *L'économie sociale et solidaire, un levier pour le développement des territoires ruraux. L'apport de l'Insertion par l'Activité Economique pour les territoires : l'exemple avec 3 structures de l'IAE du Centre Manche* », 2012, 5p, téléchargeable et disponible sur : http://www.cress-bn.org/files/oress/reseau%20rural/2012_Monographie%20Apport%20IAE.pdf
- Insee Nord-Pas-de-Calais, « *Les valeurs et les acteurs de l'économie sociale et solidaire : une culture de réseaux pour développer le tiers secteur* », octobre 2008, Dossiers de Profils n° 92, disponible sur : http://www.insee.fr/fr/insee_regions/nord-pas-de-calais/themes/dossiers_de_profils/DP_92/dp_92_03.pdf
- Etude de l'OPUS3, février 2007, « *Etude d'impact de l'insertion par l'activité économique en aquitaine en 2004* », 155p, téléchargeable et disponible sur : https://www.alternatives-economiques.fr/fic_bdd/article_pdf_fichier/1208788350_EtudeAquitaine.pdf
- Article paru sur le site internet de L'Atelier, centre de ressources régionales de l'économie sociale et solidaire, 2012, « *l'insertion par l'activité économique* », disponible sur : <http://www.atelier-idf.org/agir-ess/entreprendre-autrement-ess/se-lancer-dans-ess/statuts/statut-iae>

- Article réalisé par les invités de Médiapart, Florence AUGIER, Sandrine CHARNOZ, Hélène GEOFFROY, Pascale GERARD et Jean-Marc GERMAIN, « *Innover pour mieux insérer* », juillet 2013, 1p, disponible sur : <http://blogs.mediapart.fr/edition/les-invites-de-mediapart/article/220713/innover-pour-mieux-inserer>
- Article de M. OUKSSISSE de Chantier École et le CNIAE paru sur le portail de l'IAE, juin 2008, « *Insertion par l'activité économique et monde rural. Des acteurs pour l'insertion et le développement du territoire* », 32p, téléchargeable et disponible sur : http://www.portail-iae.org/IMG/Rapport_IAE_monde%20rural.pdf
- Congrès de Toulouse 2012, Contribution thématique de M. Frédéric ROIG, Député de l'Hérault, en étroite collaboration avec le Comité National des Entreprises d'Insertion (CNEI), 2012, « *Développer l'insertion sociale et professionnelle de demain par l'économie sociale et solidaire* », 6p, téléchargeable et disponible sur : <http://www.parti-socialiste.fr/congres/contribution/thematique/developper-linsertion-sociale-et-professionnelle-de-demain-par-leconomie-sociale-et-solidaire-ess>
- Synthèse IAE par le Millénaire3, Le centre Ressources et Prospectives du Grand Lyon, octobre 2003, « *L'Insertion par l'Activité Economique : définition, tendances et réalités* », 10p, disponible et téléchargeable sur : http://www.millenaire3.com/uploads/tx_reasm3/syntheses_siloe_1003.pdf
- Synthèse n°52 Prospective EMPLOI-COMPÉTENCES, publiée par la DGEFP, réalisé par ESSOR consultants, 2011, « *Les Ateliers Chantiers d'Insertion* », 17p, téléchargeable et disponible sur : http://www.emploi.gouv.fr/files/files/synthese_aci.pdf
- Guide des structures d'insertion par l'activité économique (IAE) réalisé par la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence de la Consommation, du Travail et de l'Emploi Rhône-Alpes, juillet 2012, « *L'IAE en Haute-Savoie* », 19p, téléchargeable et disponible sur : <http://www.rhone-alpes.directe.gouv.fr/insertion-activite-economique.html>
- Dossier paru sur La documentation Française, la librairie du citoyen, 2008, « *Du RMI au RSA : une refonte des politiques d'insertion et d'aide sociale* », disponible sur : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/d000040-du-rmi-au-rsa-une-refonte-des-politiques-d-insertion-et-d-aide-sociale/introduction>
- « *Panorama de l'ESS en France et dans les régions – édition 2012* » réalisé par l'Observatoire national de l'ESS-CNCRES, 2012, disponible et téléchargeable sur : <http://www.cncres.org/upload/gedit/12/file/observatoire/Panorama%20national%20ESS%20012%20-%20CNCRES%20basse%20def.pdf>

- GADREY J., 2011, « *L'ESS vue par Philippe Frémeaux : qui aime bien critique bien* », Alternative Economique, disponible sur : <http://alternatives-economiques.fr/blogs/gadrey/2011/06/02/l%E2%80%99ess-vue-par-philippe-fremeaux-qui-aime-bien-critique-bien/>

Rapports

- Rapport général version de travail, à l'occasion de la journée de synthèse du Grenelle de l'Insertion, 23 mai 2008, 45p.
- Rapport d'étape projet EPIDA rédigé par Yann BOULON, consultant extérieur pour le compte du Secours Catholique, Février 2014 « Expérimentation de Parcours à Durée Adaptée. Rapport d'étape », 25p.

Sites internet consultés

- Le site portail de l'insertion par l'activité économique : <http://portail-iae.org>
- Le site du conseil national de l'insertion par l'activité économique : www.cniae.gouv.fr
- Le site du réseau Chantier Ecole : www.chantierecole.org
- Le site du réseau Coorace : www.coorace.org
- Le site de la FNARS : www.fnars.org
- La Revue internationale de l'économie sociale : <http://recma.org>
- Wikipédia : <http://fr.wikipedia.org>
- Emploi gouvernement : www.emploi.gouv.fr
- Grenelle de l'insertion : www.grenelle-insertion.fr
- Le site de la Direccte Rhône-Alpes : <http://www.rhone-alpes.travail.gouv.fr>

Site internet des différents ACI participants à l'expérimentation EPIDA

- ACI Tremplin à Bourg en Bresse : www.tremplin01.com
- ACI Parenthèse à Touloud : www.parenthese.groupep.org
- ACI Solid'action à Saint-Hilaire du Touvet : www.solidaction.fr/
- ACI AMAFI à Fontaine : www.amafi38.com
- ACI La Remise à Grenoble : www.laremise-asso.org/
- ACI Alvéole à Saint-Pierre-en-Faucigny : www.alveole.fr/
- ACI Les Valoristes à Chambéry : www.chantiers-valoristes.com/
- ACI Les Triandines à Cognin : lestriandines.org
- ACI Notre Dame des Sans Abris à Lyon : www.fndsa.org

ANNEXES

ANNEXE 1 : Notice d'utilisation de la plateforme collaborative

Notice d'utilisation de la plateforme

La plateforme collaborative est une interface qui permet de déposer tous les fichiers concernant EPIDA et de consulter ceux des autres. Ceci afin de capitaliser les données autour de l'expérimentation à un même endroit et d'avoir une vision globale du projet par tous les utilisateurs.

ACCÉDER À LA PLATEFORME

Dans Google taper : **Onedrive**

Cliquer sur le premier onglet : **Microsoft Onedrive**

Se connecter : Identifiant :

Mot de passe :

Vous accédez alors directement à la plateforme collaborative qui se divise en 2 grands dossiers : **ACI** et **Gestion du projet**, eux-mêmes composés de sous-dossiers.

CONFIDENTIALITÉ

Cette plateforme contenant des informations parfois confidentielles, l'accès doit en être réservé à l'équipe EPIDA et aux interlocuteurs nationaux du Secours Catholique uniquement.

DÉFINITIONS DES SOUS-DOSSIERS

- **Gestion du projet**

Dans ce dossier, 7 sous-dossiers ont été créés. Afin de s'entendre sur les fichiers à déposer dans chacun des sous-dossiers, en voici une définition.

°Actions et évaluation interne : dans ce dossier peuvent être déposés tous les fichiers relatifs aux plans d'action, les fiches des bonnes pratiques, les préconisations, les synthèses et bilans, les comptes rendus des réunions de travail avec les ACI.

Merci de déposer vos fichiers nommés comme suit :

Les fiches des bonnes pratiques : FBP_thèmedelafiche_2014_mois_jour

Comptes rendus des réunions générales avec les directeurs : CRDIR_2014_mois_jour

Comptes rendus des réunions générales avec les CIP ou les encadrants : CRCIP_2014_mois_jour

ATTENTION : ne pas confondre avec les fiches des rencontres individuelles avec les directeurs ou les CIP qui seront classées dans les dossiers de chaque ACI.

°L'équipe et le Secours Catholique : dans ce dossier peuvent être déposés tous les fichiers relatifs à l'organisation de l'équipe, les comptes rendus des réunions de l'équipe et les échanges avec la délégation.

Merci de déposer vos fichiers nommés comme suit :

Comptes rendus de réunions : CR_2014_mois_jour_éventuellementlethème

°Administrations – Élus – Comités : dans ce dossier peuvent être déposés tous les fichiers relatifs aux comités de suivi départementaux, aux comités de pilotage nationaux, régionaux et les documents FSE.

°Évaluation interne : dans ce dossier peuvent être déposés tous les fichiers relatifs aux informations à propos du cabinet AMNYOS.

°Communication : dans ce dossier peuvent être déposés tous les fichiers relatifs aux actions de communication sur le projet, la newsletter, les documents relatifs à une éventuelle conférence de presse.

°Budget, comptabilité, logistique : dans ce dossier peuvent être déposés tous les fichiers relatifs à l'élaboration et au suivi du budget, aux opérations de comptabilité, aux supports logistiques (véhicule, loyer, abonnement téléphonique, papeterie, frais de déplacement, planning des présences, des congés, etc.)

° Associations et fondations : dans ce dossier peuvent être déposés tous les fichiers relatifs aux relations avec les réseaux associatifs, avec les partenaires associatifs et les partenaires sociaux (les patronats ou les syndicats ouvriers).

- **ACI**

Dans ce dossier, un sous-dossier par ACI a été créé ainsi qu'un dossier « Ensemble des ACI » pour les documents globaux concernant tous les ACI.

Dans chacun des dossiers par ACI, 4 sous-dossiers ont également été créés : les salariés / l'équipe accompagnante / les directeurs / informations pratiques. Afin de s'entendre sur les fichiers à déposer dans chacun des sous-dossiers, en voici une définition.

° Les salariés : dans ce dossier peuvent être déposés tous les fichiers relatifs aux informations collectées auprès des salariés (questionnaires, fiches parcours, etc.).

° Les directeurs : dans ce dossier peuvent être déposés tous les fichiers relatifs aux informations collectées auprès des directeurs (questionnaires, retranscriptions, documents de travail, etc.).

° L'équipe accompagnante : dans ce dossier peuvent être déposés tous les fichiers relatifs aux informations collectées auprès de l'équipe accompagnante (CIP et encadrants).

° Informations pratiques : dans ce dossier peuvent être déposés tous les fichiers relatifs à de la documentation sur l'ACI (finances, actions, activités de l'ACI, etc.).

Merci de déposer vos fichiers nommés comme suit :

Fiche rencontre : FR_initialespersonne_nomACI_2014_mois_jour

Retranscription : Entretien_initialespersonne_nomACI_2014_mois_jour

DÉNOMINATION DES FICHIERS

Pour tous les fichiers qui ne font pas l'objet d'une dénomination particulière, comme indiqué précédemment, il est important de les **nommer de manière explicite et compréhensible de tous**. Ceci pour que chaque utilisateur de la plateforme qui souhaite consulter ou télécharger un fichier s'y retrouve.

CHARGER, TÉLÉCHARGER, CONSULTER UN FICHIER

Pour charger un fichier, il suffit de se mettre dans le dossier concerné et de cliquer sur l'onglet CHARGER en haut à gauche dans l'onglet bleu.

Pour télécharger un fichier il suffit de cocher le fichier concerné et de cliquer sur le bouton TÉLÉCHARGER en haut au milieu dans l'onglet bleu.

Pour consulter un fichier en ligne, il suffit de double-cliquer dessus, le fichier va alors s'ouvrir sur une nouvelle page internet.

MODIFIER OU SUPPRIMER UN FICHIER

Pour modifier un fichier, il suffit de le télécharger sur son ordinateur et de le modifier ou de le consulter en ligne et de le modifier.

CEPENDANT, veillez à **ne laisser que la dernière version à jour** sur la plateforme et informer les membres de la plateforme des changements qui les concernent.

S'il y a la nécessité de conserver plusieurs versions ou qu'il est intéressant de les laisser, les identifier clairement (V1, V2, V3, etc.).

Il est important que sur chaque document apparaisse en bas de page le nom du fichier comme dénommé sur la plateforme (par exemple CR_2014_mois_jour), sa date de création et les initiales de la personne qui l'a écrit.

ANNEXE 2 : comptes rendus des rencontres avec les directeurs d'ACI participants à l'expérimentation EPIDA, réalisés par Clémentine LAFOUGE au cours des deux premiers mois de stage.

Fiche rencontre n° 1 : rencontre avec Martial DO, Directeur de Tremplin à Bourg-en-Bresse (01)



FICHE RENCONTRE EPIDA
Tremplin le 02/04/2014

Interlocuteur(s) : Martial Do (Directeur Tremplin), Yann Boulon (Consultant- Scop Solvia), Justine Pinot (Stagiaire EPIDA), Clémentine Lafouge (Stagiaire EPIDA)

Lieu rencontre : Tremplin - Bourg en Bresse (01)

Objet de la rencontre : Evaluation interne EPIDA - Repérer les actions mises en place par Tremplin sur le plan de l'intégration territoriale et du développement local

YB rappelle les termes de notre rencontre et les points que nous souhaitons clarifier ainsi que les hypothèses sur lesquelles nous allons travailler ici.

MD fait un rappel historique sur l'attachement de Tremplin vis-à-vis du Secours Catholique.

Tester l'hypothèse du temps paraissait intéressant pour le précédent directeur qui a accepté de participer à l'expérimentation.

MD nous rappelle que tremplin c'est 7 postes EPIDA pour 110 postes en tout, ce qui représente une activité marginale au sein de l'ACI. Il nous dit que l'idée de tester le temps est bonne mais que l'expérimentation « ne colle pas » et est déconnectée de la vie des gens et du cahier des charges initial. Il nous dit que les conditions d'entrée ne sont pas claires et que le recrutement qui en découle n'est pas toujours cohérent. La question du temps est pertinente mais le temps dépend de chaque personne, c'est du cas par cas. Il nous dit que quelqu'un qui peut paraître très éloigné du travail peut se révéler en quelques mois et n'aura donc pas besoin de plus de temps. Il pense que certaines choses sont valorisables par rapport à l'expérimentation, comme le fait de se réunir pour réfléchir sur des questions communes.

MD nous parle de l'atelier Fil qui a eu lieu dans le cadre du projet EPIDA mais nous parle également d'un autre projet qui a eu lieu à l'occasion du festival des temps chauds, qui a eu autant de succès et qui n'était pas dans le cadre d'EPIDA.

YB rappelle que l'on ne pourra pas se baser que sur EPIDA et que l'on fera des focus sur trois ou quatre actions intéressantes parmi toutes les ACI.

MD aborde la question du lien partenarial qui pour lui n'est pas une nouveauté pour les structures participants au projet EPIDA avec un taux d'immersion pour les salariés de Tremplin qui est important.

Il questionne également le fait qu'EPIDA n'est peut-être pas la bonne table pour parler de l'IAE.

MD pense que du côté du lien aux entreprises il y a quelque chose à « fouiller » et évoque ensuite trois modalités qui lui paraissent intéressantes :

- les contrats glissants sur le même principe que les baux glissants qui seraient une bonne façon d'accompagner les salariés vers l'entreprise tout en rassurant l'entreprise ; l'idée étant de porter le contrat de travail et quand la personne est prête, on la « lâche » ;
- les AVDE (Accompagnement Vers et Dans l'emploi) ;
- les « ACI hors les murs » c'est-à-dire de déplacer un groupe de salariés et son encadrant dans une entreprise.

Il pense qu'on peut valoriser des choses pour EPIDA, comme du temps de passé, du travail effectué et donner une plus-value à une réflexion qui a eu lieu à cette occasion-là. Mais dans son ACI très peu de choses se raccrochent finalement à EPIDA.

Il évoque également la question de la loi sur les 30% de chiffre d'affaires qui est un vrai blocage pour les ACI car cela ne permet pas de faire évoluer les salariés.

Il nous rappelle aussi qu'EPIDA s'est beaucoup appuyée sur l'ACI « Entreprise Solidaire » alors que le contexte et les conditions ne sont pas les mêmes pour toutes les ACI.

YB rappelle qu'EPIDA peut être un bon moyen, quand même, de faire remonter des informations au niveau du ministère pour faire évoluer les choses.

MD nous dit qu'il serait intéressé pour parler du lien aux entreprises mais le problème est que celle-ci ne connaissent pas vraiment l'IAE car il y a eu peu de communication pour rendre ses dispositifs visibles.

MD nous parle ensuite de son double partenariat prévu avec Cegelec et nous parle des deux trois objectifs fixés ainsi que de la charte prévue entre les deux structures pour favoriser un lien un peu plus serré.

MD serait très intéressé pour avoir des discussions autour de la question du lien aux entreprises. Il aimerait avoir dans son portefeuille de compétences les 3 modalités évoquées plus haut (AVDE, ACI Hors les murs, contrats glissants).

MD nous parle ensuite de l'ACI qu'il va ouvrir avec 20 postes pour une prestation de ressourcerie. Ceci est une réponse à un marché public à clauses d'insertion sous la forme d'un groupe de cotraitance avec Tremplin qui porte 90 % du projet, Emmaüs, une entreprise d'insertion locale et une entreprise privée.

Il pense que juridiquement il faudrait que les collectivités arrêtent de faire des marchés publics à clause d'insertion, mais qu'il fasse des marchés de prestation. C'est-à-dire qu'ils arrêtent d'acheter des choses en mettant une clause d'insertion mais qu'ils achètent de la prestation d'insertion pour soutenir véritablement une association locale qui fait du boulot local.

Il nous parle ensuite des activités de Tremplin et nous fait visiter le site.

Suites à donner :

Retour pour savoir si l'on va sélectionner un projet de Tremplin pour un focus.

Si c'est le cas, reprendre contact avec MD et avec ses partenaires pour des entretiens.

Fiche rencontre n°2 : rencontre avec Philippe MONET, directeur d'Alvéole à Saint-Pierre-en-faucigny (74)



FICHE RENCONTRE EPIDA

08/04/2014

Interlocuteur(s) : Philippe Monet (Directeur d'Alvéole), Elisabeth Maurel (Bénévole EPIDA), Daniel Hugon (Bénévole EPIDA), Yann Boulon (Consultant- SCOP Solvia), Brigitte Serrano-Bellamy (Chargée de projet EPIDA), Clémentine Lafouge (Stagiaire EPIDA).

Lieu rencontre : Alvéole - Saint-Pierre-en Faucigny (74)

Objet de la rencontre : Evaluation interne EPIDA - Repérer les actions mises en place par Alvéole sur le plan de l'intégration territoriale et du développement local.

DH rappelle les difficultés rencontrées au sein de l'expérimentation EPIDA en ce qui concerne la

capitalisation des données et présente ses excuses auprès de PM pour les dysfonctionnements de ses 6 derniers mois. DH rappelle ensuite les termes de notre rencontre et EM évoque le fait que pour le Secours Catholique, le plus important aujourd'hui c'est de recueillir cet aspect d'inscription territoriale dans une perspective de transformation de l'IAE.

DH mentionne le refus de la fondation Caritas à verser les fonds à PM pour le soutien sur l'émergence de son club d'entreprises et dit que le dossier va être repris par le Secours catholique.

En ce qui concerne EPIDA, PM se reconnaît vraiment dans ce projet car c'est une dynamique qu'Alvéole souhaite développer depuis longtemps, cela fait partie de son ADN. PM nous parle ensuite du PTCE qui est une suite logique de 6 ans de l'association sur le fait de coupler l'insertion, l'accès aux savoirs et à la pédagogie sur les formations avec une approche sur les nouvelles filières. Il pense que l'expérimentation tend à un nouveau modèle économique qui s'adapte aux salariés au lieu de s'imposer. C'est une structuration hybride pour créer une dynamique collective de coopération qui regroupe quasiment tous les acteurs du territoire (économiques, institutionnels, professionnels, sociaux...). Les acteurs économiques sont également impliqués en amont des parcours d'insertion et non à la fin ce qui est un changement.

En ce qui concerne la fin de l'expérimentation, PM pense que le projet devrait être poursuivi et pas seulement être évalué et bouclé car il y a une dynamique qui s'est créée. Il pense que l'on doit prendre des risques tous ensemble et les rendre visibles.

PM nous montre ensuite un diaporama présenté la veille au Conseil d'Orientation Stratégique (COS) qui montre le lien entre le PTCE et le soutien à l'emploi sur le territoire pour les personnes qui en sont le plus éloignées.

L'idée était de mettre en place, sur la thématique de l'insertion sociale et professionnelle, une nouvelle gouvernance pour que l'écosystème en matière d'insertion sociale et professionnelle, soit dans la même dynamique qu'Alvéole. Et que les 32 projets menés au quotidien, sur les chantiers d'insertion et la plateforme de formation soit au service de l'ensemble.

PM nous dit également qu'il s'est vu confier, par le pôle métropolitain du Grand Genève sur le développement de l'IAE et de l'ESS, le pilotage de l'ensemble du territoire Franco Valdo Genevois, c'est-à-dire que dans sa stratégie de développement des solidarités, il a la première place mondiale des ONG. Du coup, plusieurs personnes bénévoles ou salariés reviennent de l'étranger ou des ONG avec des compétences et se mobilisent autour d'Alvéole et du PTCE.

PM nous rappelle que l'élévation des compétences fait qu'aujourd'hui, plus de 1000 personnes tout public (même des cadres), sur le territoire, n'ont plus d'emplois et ne retrouveront plus d'emplois car ils sont trop connotés à l'industrie.

Ce qui pour PM est une vraie problématique sur le territoire.

La reconversion professionnelle est donc une priorité sur le territoire, et doit proposer autre chose pour s'adapter aux publics.

Un des axes du PTCE est également de développer l'accès aux nouveaux métiers du développement durable (écoconstruction, filière bois, biomasse, précarité énergétique des bâtiments, etc.).

Permettre l'accès à l'emploi pour les publics qui en sont le plus éloigné aujourd'hui est prioritaire pour qu'ils puissent bénéficier des formations proposées par les entreprises. La formation intervient donc à tous les stades de l'insertion mais elle est mixte, c'est-à-dire que certaines personnes du monde de l'entreprise viennent se former et c'est parfois des salariés EPIDA qui le font et inversement.

3 axes principaux dans la structuration du pôle

Axe Information

Il passe par la communication auprès des acteurs du territoire notamment grâce à un site internet du PTCE, des flyers, etc. mais aussi par un lieu physique (incubateur, matériauthèque, etc.). Pour le rendre visible vis-à-vis des élus, il fallait un lieu où les acteurs se rencontrent, se réunissent, échangent, se frittent, et mettent en œuvre des actions en même temps.

DH aborde la question des réseaux, il a le sentiment que ceux-ci représentent plus un handicap pour le système qu'une ressource et que ça empêche des structures localement de se parler entre elles et de collaborer.

YB pense que, localement, les structures sont capables de dépasser ces enjeux de réseaux mais que le problème des têtes de réseaux c'est qu'ils brouillent certains messages.

PM pense qu'en Haute-Savoie la coopération n'est pas encore le premier réflexe et il veut gommer ces logiques de réseaux et faire les choses dans l'intérêt général. Pour lui les réseaux sont en difficulté au niveau national et régional car ils sont tous en train de se battre.

Il existe de très grandes différences entre ce qui se décide en tête de réseaux et ce qui peut se faire sur le terrain. Ils se télescopent de plus en plus et les PTCE viennent rajouter de l'huile sur le feu.

EM trouve que les PTCE répondent à ce cloisonnement vertical des réseaux d'IAE entre eux et entre l'IAE et l'ESS. Finalement ils apportent une réponse au développement local pour fabriquer de l'interface et du réseau localement mais entre différentes formes de SIAE et aussi avec l'ESS ce qu'aucun réseau ne porte réellement aujourd'hui.

PM pense que les réseaux doivent se remettre en cause. Il existe aussi un fossé entre les réseaux et les EI, de plus l'ESS n'est jamais représentée. Dans ces regroupements stratégiques inter réseau il manque du concret.

Pour PM, EPIDA a permis de mettre le doigt là-dessus et même si ça fait mal c'est normal c'est une expérimentation, c'est du concret et il faut l'assumer.

EM fait l'hypothèse qu'on ne va pas résoudre les problèmes des réseaux entre eux mais si le mouvement des PTCE se développe et si ça sert de maillage local inter réseau, c'est par là que les choses vont évoluer.

PM a découvert ça à travers EPIDA et c'est ce qu'il veut garder après EPIDA.

EM pense que les PTCE rejoignent bien les logiques d'EPIDA mais que ça s'est quand même construit indépendamment d'EPIDA.

PM approuve mais pour lui les 4 axes d'EPIDA sont dans sa logique de PTCE.

DH pense qu'EPIDA n'est pas là pour tout inventer mais qu'elle est dans une logique d'observation qui permet de collecter toutes les bonnes idées.

EM se pose la question des relations que les PTCE peuvent avoir avec les conseils de développement qu'il y a dans les agglos car ce sont presque les mêmes acteurs.

PM a souhaité associé ces acteurs pour faire en sorte qu'ils deviennent force de proposition.

Car entre les idées et la concrétisation de ces idées, il faut des femmes et des hommes car aujourd'hui on a du mal à passer à des préconisations concrètes. Il essaie d'être dans de l'intelligence collective pour que des acteurs qui partagent des compétences et des points de vue différents, à un moment donné, aient des moyens pour pouvoir répondre aux besoins.

Le PTCE est ce trait d'union entre les politiques, l'argent, le territoire, les gens qui ne sont pas associés et les espaces informels aussi.

Axe Innovation

EM aborde ensuite la question des nouveaux modèles économiques sur lesquels il faut rendre quelque chose dans le rapport d'évaluation dans le cadre de l'expérimentation.

PM pense que la logique des PTCE va vraiment vers un nouveau modèle. Quand il y a des projets de construction de lycées, d'éco-quartiers, de corridors biologiques, etc. sur un territoire plus long, il faut pouvoir être autour de la table pour voir très concrètement comment par l'accompagnement et l'assistance à maîtrise d'ouvrage on peut aller au bout de la démarche sur ces thématiques-là.

Axe Compétences

PM pense qu'on ne peut pas parler d'émergence de projet éco sans formation sur les chantiers.

Cette ingénierie de formation est vraiment dédiée IAE car aujourd'hui on est vraiment loin d'avoir trouvé les solutions pour fluidifier l'accès à la formation des salariés même s'il y a les CQP qui sont une première solution. Pour lui, c'est une vraie question de fond.

Son centre ressource, au niveau pédagogique, propose des outils comme des jeux d'orientations, des boîtes à bâtir, une base documentaire, etc.

PM nous parle de tous les projets actuellement en œuvre et EM et YB se questionnent sur qui porte

ces projets, qui les fait avancer ? Y-a-t-il de nouveaux profils de postes à l'intérieur de l'ACI, quels sont les nouveaux métiers ?

PM nous répond qu'il fait ça avec les acteurs du territoire, par exemple sur l'ingénierie de formation c'est une responsable de formation qui s'en occupe avec pour vocation dans le modèle économique de créer une structure derrière. Il s'appuie également sur tous les partenaires de l'IAE, de l'ESS et de la formation du territoire. C'est un travail en grappe d'acteurs. Il y a également des chargés de missions qui sont portés par l'ACI et qui sont sur le PTCE. Il y a une anticipation des chantiers à 3 ans ce qui permet dans le modèle économique du chantier d'insertion de ne pas avoir à faire du commercial pour que les chantiers viennent à eux.

EM trouve que finalement c'est l'IAE qui sous-traite aux entreprises du territoire alors qu'en général c'est dans le sens inverse ce qui est assez intéressant puisque c'est lui qui a la commande, le marché ou le projet et qui le transmet à des entreprises. Finalement, c'est un acteur économique local au même titre que les autres et les échanges se font dans tous les sens.

PM rappelle que c'est du gagnant-gagnant car il n'est pas en concurrence avec les entreprises. Mais cela passe par des choses informelles entre des femmes et des hommes, ce n'est pas un bureau d'études. Ce sont des choses qui se font par des rencontres et l'identification des besoins.

PM « on aime bien dire qu'on transforme les contraintes en opportunités d'emploi et de sens ». Pour lui, il faut que les élus comprennent qu'ils n'achètent pas des travaux à Alvéole mais une mission d'insertion.

Le budget

PM nous parle ensuite rapidement des budgets sur le PTCE et ses actions.

L'idée à terme, sur le PTCE, est que les financements, pour l'animation et l'investissement, soient impulsés mais de garder **1/3 sur l'innovation sociale** pour que le territoire et les financeurs continuent de le financer. Ces partenaires se sont engagés sur un cycle de 3 ans.

En 2017, l'idée est d'avoir le tiers sur les actions pour qu'elles vivent d'elles-mêmes et qu'elles n'aient plus besoin de l'argent public, et donc d'automatiser les choses. Dans les actions posées, la moitié des acteurs sont déjà impliqués. Tout ça, toujours dans l'objectif, par la suite, de donner la priorité aux emplois locaux et au public d'Alvéole.

Le 2^{ème} tiers c'est de la veille territoriale, anticiper les compétences, prendre des risques sur de l'expérimentation, c'est EPIDA dans l'esprit. On commence donc à rentrer dans les **phases opérationnelles** des choses.

Le 3^{ème} tiers ce sont les **actions déjà positionnées** avec des acteurs privés qui ont envie de s'y mettre, des acteurs publics, etc. et donc il y aura, à terme, la création d'une filière. Le PTCE va simplement servir de support fonctionnel pour pouvoir mettre en œuvre ces actions.

EM demande ensuite si ce genre de démarche débouche sur la création d'emplois pérennes pour les salariés en insertion ?

PM nous dit qu'il remet simplement de la proximité entre les modes de rencontre des personnes.

3 axes

1- Certaines personnes travaillent en complément de leur rémunération sur des CDD de droits communs tous les vendredis par exemple, il y a donc une partialisation du temps de travail. Cela représente 8 à 10 emplois d'ici à la fin de l'année sur un service non concurrentiel partenarial où les salariés vont travailler avec une grappe d'artisans déjà identifiés. Le pari est fait que, le jour où ils auront besoin de recruter, toutes les images négatives auront été cassées et qu'il y aura cette connaissance pour basculer dans le droit commun.

2- Aujourd'hui certaines personnes ne retrouveront pas d'emploi durable donc la question c'est comment la structure peut créer un espace qui permette de leur apporter une activité quand même. Et c'est tout l'enjeu de l'expérimentation EPIDA sur ce qui peut être mis en œuvre. Il y a des choses hybrides à trouver par ces modèles-là.

3- Les accompagner sur leur propre création d'emploi et avoir des espaces qui permettent de créer les meilleures conditions pour ces personnes.

PM se pose ensuite la question pour savoir s'il y a une volonté de maintenir ce qui a été fait sur EPIDA.

EM rappelle que l'objectif d'EPIDA est aussi de faire sauter un certain nombre de blocages ou du moins de faire des propositions.

PM évoque la rigidité et le manque d'espace de prise de risques. Il nous dit qu'il faut repenser le lien à la puissance publique et qu'aujourd'hui il y a une vraie difficulté à faire des « choses qui sortent des cases ». Il trouve qu'actuellement, on fait de l'expérimentation avec obligation de résultats ce qui n'est pas possible. Il pense qu'il faut des interlocuteurs des services de l'état qui parlent des mêmes choses qu'eux qui sont sur le terrain.

Discussion sur le fait que la France est le seul pays européen où il y a des modèles d'IAE de structures différentes. Tous les interlocuteurs sont d'accord pour dire qu'aujourd'hui, ça n'a plus de sens et qu'il faudrait réfléchir à un seul modèle qui porterait toutes les compétences pour qu'il n'y ait pas de télescopes entre les dispositifs.

Discussion sur le maillage français complexe.

EM évoque la loi de 1998 qui est un verrou car elle définit les structures d'insertion comme bloquées sur elles-mêmes puisqu'il n'y a que des salariés en insertion à part les encadrants. Il n'y a pas de mixage de public, pas de fluidité, c'est très cloisonné et très pauvre.

Cette loi ne correspond plus du tout à ce que pourrait devenir l'IAE aujourd'hui.

PM trouve qu'EPIDA est un éloge du bricolage et de « comment on fait pour contourner la réglementation française ». Mais maintenant la question c'est : comment on fait pour créer des réglementations pour ceux qui ne savent pas bricoler ? A pôle emploi par exemple, il n'y a plus aucun accompagnement, ce sont bien souvent des structures associatives composées de bénévoles qui bricolent pour faire de l'accompagnement.

EM rappelle qu'EPIDA est une expérimentation à très petite échelle et qu'il faut donc montrer comment chaque structure, sur le plan qualitatif, a pu monter dans les cadres qui sont ceux d'EPIDA actuellement, des projets ou action. Il faut voir ensuite ce qui est duplicable, généralisable, ce qui est lié au contexte local et ce qui est transversal et qu'est-ce que l'on pourrait faire pour faciliter ces démarches.

PM se demande comment les autres structures se positionnent sur l'expérimentation.

YB dit que MD de Tremplin est assez proche, pas dans le fonctionnement de son ACI mais dans sa vision de voir les choses, sur comment aujourd'hui il considère les stratégies à mettre en place et la relation par rapport à EPIDA.

DH rappelle que pour le moment YB et CL ont vu seulement deux structures qui sont assez proches sur le plan de la conception et largement en avance par rapport à d'autres qui sont dans une vision très classique de l'insertion.

EM pense qu'il y a quand même 5 ou 6 structures sur les 10 restantes qui font des choses différentes mais intéressantes.

DH se questionne car il trouve que l'expérience de PM est tellement riche et complexe qu'il va être difficile de la mettre en valeur et de la communiquer auprès de personnes qui ne sont « pas dans le coup ».

PM pense qu'il faut, sous une forme de recherche-action ou pour la suite dans les préconisations, continuer les travaux entrepris par EPIDA mais sous une autre forme.

Comment on peut matérialiser cette expérience pour que les gens puissent se l'approprier ?

Pour lui, il faudrait formaliser un espace qui permette de continuer à réfléchir sur les solutions proposées par les ACI d'EPIDA et le rendre visible par un lieu, un espace d'incubation avec un certain nombre d'actions et d'acteurs. Il serait borné par un cahier des charges, un lieu physique, des comités, donc des relais, qui, sur cette question principale, se définissent un plan d'action avec un noyau d'acteurs pour continuer la démarche et pour continuer d'expérimenter. Car pour lui, ce n'est que le début du grattage d'un système qui est à revoir.

Suites à donner :

Retour pour savoir si l'on va sélectionner Alvéole pour un focus dans le cadre de l'évaluation interne. Si c'est le cas, reprendre contact avec PM et avec ses partenaires pour des entretiens.

Dans le cadre de l'évaluation externe, un représentant du cabinet AMYOS va très certainement rentrer en contact avec PM.

Fiche rencontre n°3 : rencontre avec Alain PONCET-MONTANGE, directeur de l'Entreprise Solidaire à Crolles (38)



FICHE RENCONTRE EPIDA
09/04/2014

Interlocuteur(s) : Alain Poncet-Montange (Directeur de l'Entreprise Solidaire), Yann Boulon (Consultant - SCOP Solvia), Clémentine Lafouge (Stagiaire EPIDA).

Lieu rencontre : Entreprise solidaire - Crolles (38)

Objet de la rencontre : Evaluation interne EPIDA - Repérer les actions mises en place par l'Entreprise Solidaire sur le plan de l'intégration territoriale et du développement local.

AP nous parle des **3 axes principaux** de l'Entreprise Solidaire (ES) : le **nettoyage** qui représente 90 % de l'activité, **les espaces verts** et **l'ACI hors les murs**.

AP nous parle de M qui s'occupe de l'encadrement technique à l'ES et qui est redoutable en ce qui concerne le nettoyage. Elle a notamment développé le nettoyage d'appartement entre deux locataires qui est devenu très rentable car l'ES arrive à être beaucoup plus cher que les entreprises et à faire un travail de qualité. AP pense, par la suite, arrêter l'espace vert à l'ES et le rapatrier à Saint Hilaire du Touvet.

AP nous parle ensuite des différences qui peuvent exister entre l'ACI du haut (Saint-Hilaire-du-Touvet) et l'ACI dédié du bas (Crolles) où le mode de fonctionnement est différent (respect des règles, peu d'absentéisme, etc.).

AP nous rappelle qu'il y a 4 chantiers d'insertion dans la vallée. La commune alloue des heures d'insertion, c'est-à-dire des heures de travail effectives sur chantier, chef compris, payées 12 euros de l'heure et c'est pour le compte des communes de la vallée. Chaque chantier a des heures et des communes d'allouées. Les 4 ACI se sont mis d'accord entre eux et essaient de se voir régulièrement et d'être partenaires.

AP nous parle du partenariat entre l'ES, La Remise et ADMIS. La Remise donne du linge à ES qui le nettoie et le laisse à ADMIS qui le repasse et qui repart à La Remise. AP nous parle un peu de La Remise, de son fonctionnement et de son évolution.

AP évoque ensuite le TI38 qui est le collectif des Chantiers d'insertion dans lequel Solid'Action est un peu à l'écart. Le collectif n'était pas d'accord sur le partenariat de l'ES avec la Remise et sur le principe de l'ACI hors les murs.

AP revient ensuite sur son partenariat avec La Remise, ils ont signé des conventions et se sont mis d'accord sur un prix de lavage et de repassage mais ils sont payés sur ce qui est vendu, c'est le risque partagé à trois. La Remise a observé que pour le moment ses ventes n'ont pas augmenté.

AP nous dit ensuite que, sur Grenoble, le marché du textile est très tendu et qu'il y a « une guerre » entre plusieurs ACI. Du coup, La Remise essaie de s'implanter sur le Grésivaudan.

AP nous parle ensuite de **l'ACI hors les murs** qui représente 25 % du chiffre d'affaire.

Tous les mardis, une équipe travaille sur la plateforme logistique de Lidl à Pontcharra qui est une entreprise avec des règles très strictes, tout est filmé, etc. Les salariés aiment ça car ils sont dans

une vraie entreprise et ils font du très bon travail car ce n'est qu'une journée par semaine sur laquelle ils se conditionnent.

AP nous parle ensuite de son partenariat avec Parolai, qui est une PME dans le secteur de l'industrie et qui anime le club d'entreprises solidaires, pour y faire travailler une équipe tous les mois.

AP a également un partenariat avec une PME au Cheylas dans l'industrie aussi. Il va avoir une équipe qui va aller y travailler tous les 15 jours le jeudi.

AP aimerait trouver encore une autre boîte dans un autre secteur que l'industrie et la grande distribution pour faire découvrir d'autres métiers aux salariés.

YB se demande ce que AP va faire une fois que la dérogation pour l'ACI hors les murs s'arrêtera ? AP en a parlé avec la FNARS et rien ne s'y oppose, donc il pense continuer ce système.

YB aborde ensuite la question des logiques de développement et du lien à l'entreprise.

AP a contacté directement les entreprises et il est assez surpris car celles-ci acceptent de le recevoir. Il aurait vraiment pu se développer dans la grande distribution mais il voulait avoir des entreprises de secteurs différents pour que ses salariés découvrent différents métiers.

AP nous parle ensuite de son équipe de salariés et notamment de ses responsables développement qui ont permis de développer l'ACI et de faire du « business ». Ils ont de plus en plus de chantiers et augmentent les prix pour « écrémer » mais ils ont quand même beaucoup de chantiers grâce à l'image d'un travail sérieux et bien fait. AP aimerait prendre un chef de plus mais c'est très difficile à trouver.

AP nous rappelle que l'activité économique est fondamentale et qu'il doit prendre des publics difficiles car sur le territoire il est identifié comme tel auprès financeurs. AP nous dit qu'il a même des publics de plus en plus difficiles et notamment les jeunes.

Ils sont identifiés très clairement sur des publics de la rue, en échec d'insertion et pour moitié sortant de prison. Un des savoirs faire de l'ES est de faire de l'activité économique avec ces publics difficiles.

AP nous rappelle qu'il a acquis ce savoir-faire grâce :

-au choix des activités

-au niveau d'investissement (matériels doublés pour ne pas perdre de temps)

-au niveau du taux d'encadrement et de la qualité de cet encadrement car plus ce taux d'encadrement est fort et plus on peut faire travailler les salariés

-au niveau de l'organisation

Pour AP l'activité multiple est un vrai plus.

AP nous parle ensuite des financements et nous rappelle que l'ACI est bien financé car il a des publics très difficiles. Mais il nous dit aussi qu'il ne fait jamais de déficit et ceci pour plusieurs raisons. Tout d'abord, ses équipes travaillent, il y a un réel souci de productivité, ils essaient également de prendre soin au maximum du matériel. De plus, la gestion de l'ACI en général et l'organisation permettent de ne pas faire de déficit.

AP nous parle ensuite du départ de Charlotte qui était responsable financière sur le volet « recherche de fonds et développement » et qui a permis de beaucoup développer l'ACI, il aimerait retrouver quelqu'un comme ça.

Quand quelqu'un part dans son équipe, c'est un vrai problème, il pense que c'est la faiblesse des petites structures. En revanche, pour AP la productivité dans les petites structures est meilleure.

AP trouve qu'il y a une armée de gens qui s'occupent d'eux et il se demande pourquoi ils ne s'occupent pas des pauvres et des gens qui sont à la rue plutôt que de s'occuper de ceux qui s'occupent des pauvres. Il pense qu'il existe un réel problème culturel car rien n'est fait pour changer ce système-là. AP est pour la solidarité mais contre les gens qui ne font rien. Il pense que tout le monde doit travailler et que chacun à son échelle peut être utile à la société.

AP nous parle ensuite d'Emmaüs défi qui a pour concept de développer le partenariat et qui signe des conventions avec tout le monde ce qui lui ouvre plus facilement certaines portes.

AP ne serait pas contre le principe de se rattacher à un concept déjà existant comme Emmaüs défi. Il évoque deux stratégies possibles :

-soit se débrouiller tout seul au niveau local,
-soit créer des alliances.

AP veut pouvoir aller au-delà des 24 mois sans avoir besoin d'expérimentation comme EPIDA.

AP aimerait arrêter l'ACI en haut et ne faire que du AAVA car c'est l'outil de travail lié à l'accompagnement dans le CHRS. Tout va ensemble pour faire avancer les gens mais quand l'AAVA s'arrête, tout s'arrête. Il évoque cela car il a eu des problèmes récemment avec un salarié qu'il a dû virer de l'hébergement car il causait des problèmes mais qui continue quand même de travailler sur les chantiers.

Mais le AAVA c'est seulement 30% du Smic donc les salariés ne sont pas toujours contents.

Si AP arrivait à n'avoir que du AAVA ou beaucoup de AAVA, il faudrait qu'il ait 10 places en AAVA et quelques-unes en ACI et qu'il ait le financement qui va avec pour pouvoir les payer à hauteur de 50 % du Smic. Mais le problème est que, s'il arrête l'ACI, il perd beaucoup de financements. Il va en discuter quand même avec la DGCS car pour lui le droit du travail est un vrai problème avec des personnes aussi « cassées ».

Il pense aussi qu'il faudrait un outil entre l'ACI du haut et l'ACI du bas. C'est-à-dire pouvoir faire passer des gens d'en haut en bas et donc trouver des systèmes de progression et de valorisation des gens.

AP parle d'une utopie de l'insertion qui est de dire « on met des moyens et on a des résultats » alors qu'on n'est jamais sûr d'avoir des résultats.

Il pense que pour des personnes qui ont déjà fait un parcours d'insertion ou des choses n'ont pas marché, on essaye de faire autrement.

Faire autrement c'est quoi ? C'est les mettre en posture plus professionnelle, plus ressembler à l'entreprise et arrêter de faire de l'accompagnement mais faire de la gestion de ressources humaines. C'est-à-dire qu'un salarié qui en a marre d'être là, qui veut progresser et qui a un projet, il va voir la chargée de ressources humaines qui va l'aider à trouver une formation adaptée. Mais il n'y aura plus de pression sur les objectifs d'insertion, ce sera plutôt de la gestion de projets des personnes.

Pour AP, l'ACI hors les murs et donc le fait de mettre des salariés dans une entreprise permet de les dédramatiser du monde de l'entreprise.

CL se demande si l'ACI hors les murs a permis de faire embaucher des personnes.

AP répond, que pour l'instant, non mais il ne faut pas penser que c'est le seul objectif de ce système, c'est surtout pour dédramatiser les personnes du monde de l'entreprise, et leur permettre de la comprendre.

CL se pose la question de savoir pourquoi EPIDA semble ne pas avoir marché au sein de l'ES.

AP pense que le projet aurait dû être mené sur le plan national avec des structures très motivées, car en France il existe des structures pour qui c'est le projet, comme Solid'Action.

Sauf que l'expérimentation a été calibrée en Rhône-Alpes pour des questions financières. Ce qui a eu comme conséquence d'avoir affaire à une seule direction du travail alors que si l'expérimentation avait été menée sur tout le territoire ils auraient eu affaire à plusieurs directions du travail ce qui aurait changé la donne pour AP.

De plus, il n'y aurait eu que des structures très motivées ce qui n'est pas le cas actuellement.

AP voulait, au minimum, trois chantiers dédiés pour qu'ils soient totalement investis et qu'il y ait une vraie dynamique qui se mette en place entre eux.

Au final, il n'y a eu que 70 postes sur Rhône-Alpes avec un seul chantier dédié.

Il fallait en plus qu'il y ait tous les réseaux et tous les départements représentés donc il a fallu trouver des structures.

Ce qui fait que, dans le lot, il y avait des structures peu motivées avec parfois seulement 5 postes au sein de leur ACI.

Il y a également eu des difficultés de recrutement car il fallait que les gens viennent de l'ACI, qu'ils aient fait 24 mois sans interruption du parcours. Sauf que la durée moyenne depuis 2 ans était seulement de 1 an sur les chantiers, ce qu'AP n'avait pas vu venir.

Il pense également que pour manager un projet comme EPIDA, il faut un profil particulier et ceux qui l'ont fait n'avaient pas ce profil. Car être délégué du Secours Catholique n'a rien à voir avec l'animation d'une expérimentation.

Avec le temps il y a eu des structures d'insertion en difficulté, sans rapport avec EPIDA, mais du coup ces structures voulaient de l'argent. À juste titre, le Secours catholique a dit « on a 12 structures sur l'expérimentation EPIDA et elles sont toutes en train de mourir ». Donc il a fallu travailler sur ces aspects-là en oubliant un peu le cœur de l'expérimentation.

AP pense qu'il aurait notamment fallu mener des études sur les problèmes rencontrés à chaque fois, ce qui n'a pas été fait.

YB demande quels partenaires il serait intéressant et possible de voir dans le cadre de l'évaluation interne.

Suites à donner :

Retour pour savoir si l'on va sélectionner l'entreprise Solidaire pour un focus dans le cadre de l'évaluation interne.

Si c'est le cas, reprendre contact avec AP et avec ses partenaires pour des entretiens.

AP nous donne quand même une première liste de ces partenaires.

Fiche rencontre n°4 : rencontre avec Michel FELIZAT, directeur des Chantiers Valoristes à Chambéry (73)



FICHE RENCONTRE EPIDA

16/04/2014

Interlocuteur(s) : Michel Félizat (Directeur des Valoristes), Yann Boulon (Consultant- SCOP Solvia), Daniel Hugon (Bénévole EPIDA), Clémentine Lafouge (Stagiaire EPIDA).

Lieu rencontre : Les Valoristes - Chambéry (73)

Objet de la rencontre : Evaluation interne EPIDA - Repérer les actions mises en place par Les Triandines sur le plan de l'intégration territoriale et du développement local.

L'entretien commence par la présentation de chaque personne.

MF nous présente ensuite ses deux structures : une à Chambéry et une à Drumettaz.

L'objectif de MF est de faire un travail avec les salariés sur la patience, l'organisation et la prise en charge pour les réinsérer. Plusieurs activités sont proposées pour faire découvrir à ses salariés différents métiers.

MF nous rappelle que quand il a repris l'association, il y avait de gros problèmes. Même si l'objectif n'est pas de faire du bénéfice, il en faut quand même pour pouvoir exister.

Son conseil d'administration est très pointu sur l'environnement mais pas sur l'insertion.

MF nous dit que quand il est arrivé, il y avait une très mauvaise ambiance et que les salariés se battaient souvent entre eux. Alors qu'aujourd'hui, il y a une super ambiance de travail.

MF nous fait ensuite un historique sur Les Valoristes.

Il y a un « papa » et une « maman ». Le papa c'est Trialp qui est une EI et qui gère la déchetterie sur laquelle travaillent les Valoristes. La maman c'est Emmaüs.

Il manquait une marche entre les deux ce qui a donné naissance aux Valoristes. Au début ils étaient très dépendants de Trialp. MF nous dit que quand il est arrivé il a fait sa « crise d'adolescence » et qu'il a voulu se séparer un peu de « papa » et « maman » ce qui a créé des tensions. Aujourd'hui, avec Trialp, ils n'ont juridiquement plus aucun lien. En revanche, ils ont un chargé d'insertion

permanent de Trialp qui leur est facturé 26 000 euros par an alors qu'il ne fait rien. MF aimerait qu'il s'en aille.

DH demande pourquoi Trialp n'a pas fait la démarche faite au sein des Valoristes, dans sa structure. MF nous rappelle que Trialp est une EI et qu'ils ont des rendements, un ACI doit faire un vrai boulot au niveau de l'accompagnement, ce qui n'est pas compatible avec Trialp.

MF nous dit ensuite que les collectivités l'aident beaucoup. Il est financé par Chambéry Métropole, par la Région et par la communauté d'agglomérations du Lac du Bourget.

DH demande si la fiche ACI a été remplie ainsi que l'enquête en ligne qui ont été administrées par le cabinet AMNYOS pour l'évaluation externe.

MF répond que oui, mais qu'il n'a pas grand-chose. Pour lui, ces démarches auraient dû être faites tout de long de l'expérimentation et pas seulement à la fin car son prédécesseur est parti et il n'a pas beaucoup d'infos.

YB rappelle ensuite les termes de notre rencontre.

MF nous parle du handicap qui, au début, était caché.

Quand les handicapés se sont mis à revendiquer leur existence, on a essayé de faire des choses pour qu'ils puissent travailler dans un monde qui n'est pas conçu pour eux. Pour lui, l'insertion c'est exactement la même chose.

Il pense qu'il faut aller vers les autres, communiquer et montrer que ce que l'on fait a un réel intérêt économique pour la collectivité.

Pour lui, il faudrait changer le nom de « subventions » par « prestations de services » et se mettre dans une démarche d'entreprise avec le fonctionnement d'une entreprise pour préparer les gars. Il faut arrêter de tendre la main pour avoir des sous.

Quand MF est arrivé, il a évalué les activités pour voir ce qui était intéressant de continuer. Il nous donne l'exemple du démantèlement de sommiers qui n'est pas rentable.

Il est ensuite allé voir les collectivités en leur disant : « voilà ce que ça nous coûte, le temps que ça nous prend, c'est de l'esclavagisme ». Cela ne leur a pas plu mais elles ont entendu ce qui a permis par la suite de signer des conventions avec des prix définis.

MF a fait tout un travail pour aller présenter les chantiers valoristes, se montrer, communiquer, aller voir les réseaux influents. Il pense qu'il y a un potentiel énorme car les entreprises sont très intéressées. Aujourd'hui, il a un article dans le journal local quasiment tous les mois.

En juin 2013, il a réussi à convaincre les collectivités qu'il fallait intercepter tout ce que les gens jetaient avant qu'ils ne le fassent. Du coup, aujourd'hui, dans chaque déchetterie il y a un bungalow avec quelqu'un pour intercepter les usagers. Ceci a permis non seulement de féminiser des postes mais aussi de permettre aux salariés de s'ouvrir aux autres.

MF nous donne plusieurs exemples de partenariats avec des entreprises.

Il nous parle ensuite de l'ACI hors les murs qu'il n'a pas pu faire sous cette forme-là car la Direccte n'a pas voulu. MF trouve que les gens locaux sont vraiment formidables mais qu'ils ne veulent pas « s'enquiquiner » avec ça.

DH sait que MF était chef d'entreprise pendant 18 ans et donc il a déjà un réseau de connaissances important mais il se demande comment un ACI, avec un directeur qui n'a pas ce profil, peut faire pour aborder les entreprises.

MF pense qu'il y a deux façons de les aborder. Par la réglementation FSE qui dit que les entreprises doivent justifier d'un travail avec le handicap ou l'insertion et par le coût.

DH se demande ensuite quel est réellement le cœur de métier de l'ACI car il trouve qu'il y a quand même une dispersion des activités.

MF a peur de ça aussi mais se dit « faisons les choses, expérimentons et voyons ce que l'on sait faire de mieux ». Il pense également monter un club d'entreprises pour que ses gars soient visibles par les entreprises et qu'il y ait des possibilités d'embauche.

Son activité pour lui, ce n'est pas les déchets, c'est de remettre des gens à l'emploi.

Pour MF le sens d'un ACI c'est de communiquer, d'aller vers les entreprises et de leur demander « c'est quoi votre besoin ? ». Par exemple, le polystyrène est embêtant pour toutes les entreprises qui ne savent pas quoi en faire. MF lui, le prend et pour moins cher qu'une entreprise.

DH se demande comment on crée un réseau d'entreprises ?

MF pense que le réseau c'est ce qui marche le mieux et qu'il y en a beaucoup, il suffit d'aller les voir directement.

YB se demande si le statut associatif est gênant aujourd'hui avec des dispositifs comme l'ACI hors les murs.

MF pense que oui au niveau de la légalité, de la responsabilité et de la sécurité. C'est un frein pour les entreprises car elles n'ont pas envie de prendre des risques.

YB rappelle qu'un chantier d'insertion peut être fiscalisé.

MF nous dit que lorsqu'ils sont allés présenter EPIDA au CDIAE, ils sont passés pour des « emmerdeurs » parce que les autres ont pensé qu'ils allaient piquer leur boulot.

C'est pour ça qu'il fait petit, qu'il expérimente et qu'il fait en sorte que ça marche, pour, par la suite, montrer des choses concrètes. Aujourd'hui, il est en guerre avec Emmaüs car celui-ci pense que Les Valoristes veulent voler leur marché. Pour MF, il y a bien assez de choses qui se jettent pour que tout le monde en ait !

La logique, pour MF, est de se présenter comme un prestataire économique, auprès de l'entreprise, sur une activité non rentable.

Il pense que les entreprises d'insertion doivent vraiment être visibles et que les entreprises sont très réceptives et intéressées. Il suffit d'aller les voir et d'identifier leurs besoins, ce que tout le monde ne fait pas.

DH demande ensuite comment MF voit les choses dans 10 ou 15 ans.

MF a un projet : « les gens arriveront et déchargeront leurs objets et derrière il y aura des salariés à la chaîne qui trieront ce qui arrive et en parallèle il y aura une recyclerie où tout ça sera transformé et revendu ». Il pense qu'il faut qu'il y ait de la valeur ajoutée sur les produits et pas simplement revendre ce qui est jeté ou donné comme le fait Emmaüs.

MF nous parle des ateliers qu'ils pensent mettre en place et de ceux qui existent déjà.

CL se demande comment fonctionnent ces ateliers et qui les encadrent.

MF nous donne un exemple. Pour son atelier artistique, il a fait appel à une animatrice extérieure qui leur a montré des catalogues avec plein d'objets ce qui a donné lieu à de nombreuses idées chez les salariés. Ils ont donc créé des objets qu'ils ont pu exposer ou revendre dans le magasin.

MF a demandé aux salariés, à son arrivée : « qu'est-ce que vous êtes, vous, les valoristes ? »

Ils ont répondu : « on est des déchets qui travaillent sur des déchets ».

Maintenant, MF nous dit que cette image a changé et que la partie artistique les valorise.

CL se demande quel type de public est accueilli au sein de l'ACI.

MF est pour la mixité au maximum des profils, c'est-à-dire toutes origines confondues, tout métier, tout sexe. Pour lui la mixité est fondamentale pour le dynamisme du groupe.

CL se demande ensuite combien de salariés EPIDA sont présents dans l'ACI.

Il y en a 6 sur 20 salariés.

CL se questionne sur l'encadrement des salariés. MF nous répond qu'il n'y a pas d'encadrant car l'encadrant technique actuel est absent depuis 2 mois.

DH se demande aussi si les administrations ne lui imposent pas des choix dans le recrutement de son public. MF nous répond que non.

Suites à donner :

Retour pour savoir si l'on va sélectionner Les Valoristes pour un focus dans le cadre de l'évaluation interne. Si c'est le cas, reprendre contact avec MF et avec ses partenaires pour des entretiens.

Fiche rencontre n° 5 : rencontre avec Thomas BERTHIN, directeur des Triandines à Cognin (73)



FICHE RENCONTRE EPIDA
16/04/2014

Interlocuteur(s) : Thomas Berthin (Directeur des Triandines), Yann Boulon (Consultant- SCOP Solvia), Daniel Hugon (Bénévole EPIDA), Clémentine Lafouge (Stagiaire EPIDA).

Lieu rencontre : Les Triandines - Cognin (73)

Objet de la rencontre : Evaluation interne EPIDA - Repérer les actions mises en place par Les Triandines sur le plan de l'intégration territoriale et du développement local.

DH rappelle les termes de notre rencontre et s'excuse pour les dysfonctionnements de ces 6 derniers mois. Il rappelle que nous cherchons à connaître, à l'intérieur des chantiers d'insertion, les bonnes pratiques mises en place en ce qui concerne le lien avec les acteurs économiques du territoire.

DH demande également si la fiche ACI a été remplie ainsi que l'enquête en ligne, qui ont été transmises par le cabinet AMNYOS qui mène l'évaluation externe de l'expérimentation.

TB nous dit qu'il a rempli la fiche et que la manière dont elle était tournée l'a hautement agacé. TB rappelle qu'il a un très faible nombre de participants EPIDA dans son ACI. Il avait 10 postes pour les 2 chantiers mais il n'a jamais consommé les 10. Il en a eu en tout 5 étalés dans le temps et aujourd'hui il n'en a plus qu'une. Il estime avoir passé plus de temps que nécessaire à faire des réunions pour EPIDA. Mais il est quand même d'accord pour nous répondre et nous aider.

YB rappelle que l'on essaie de repérer les stratégies de développement des structures pour voir en quoi ça peut amener de nouveaux modèles. On ne cherche pas forcément des actions faites dans le cadre d'EPIDA mais qui s'inscrivent dans un axe d'EPIDA.

TB nous dit que sa stratégie de développement est très classique. Son objectif est d'insérer les gens par le maraîchage. Comme son jardin fait un bon chiffre d'affaires, il peut se permettre d'aller dans les champs avec les salariés et les encadrants ce qui amène une vraie ambiance de travail. Il nous parle ensuite de sa politique de recrutement. Il cherche toujours à avoir une grande diversité dans les profils. La diversité dans l'équipe c'est ce qu'il veut et ce qu'il aime.

DH demande alors s'il se sent libre de faire ses choix ou s'il y a des contraintes?

TB répond oui et non à la fois. Non parce que la priorité c'est de remplir la convention partenaire pour avoir des financements et ils ont certains profils imposés mais oui car il sélectionne presque tous ceux qui se présentent.

DH demande si dans 4 ou 5 ans il pense toujours avoir la même stratégie.

TB nous rappelle que la structure existe depuis 15 ans et qu'elle a été pendant 10 ans en redressement judiciaire aujourd'hui honoré. Aujourd'hui la structure a une assise financière et est stable. TB pense qu'il faut se recentrer avant de se diversifier.

YB demande quels sont les axes sur lesquels des choses viennent s'articuler par rapport aux partenaires externes ?

TB pense que, leur point faible, c'est la communication pour se faire connaître. Mais depuis 18 mois, ils essaient d'en faire pour avoir des adhérents solidaires.

TB a deux trois idées sur des activités complètement différentes du maraîchage et innovantes car il existe des savoir-faire et de la concurrence sur les activités qui existent déjà.

Mais aujourd'hui ils ne sont pas taillés pour répondre à un appel d'offre car ils ne peuvent pas faire de la vente en gros. Ils ne peuvent pas produire plus car ils sont déjà au « taquet » avec un système assez intensif.

TB ne pense pas agrandir sa structure car il existe une pression foncière autour de Chambéry.

DH demande s'il pourrait devenir un centre de formation par exemple.
TB répond que non car il n'a pas du tout vocation à faire cela et qu'il ne voit pas le rapport avec l'insertion. Par contre il prend des stagiaires.

DH répond que faire de la formation pourrait permettre une intégration plus forte de la structure dans l'environnement économique global. Il demande ensuite quelles sont ces relations avec les autres entreprises privées de maraîchage du bassin d'emploi.

TB nous dit que pour le moment il n'y a pas de conflits ouverts avec les autres maraîchages biologiques car tout le monde a ses clients. Mais il existe quand même une tension sur le produit panier. Il pense avoir une bonne structure et ne sait pas trop ce que les autres en pensent. Il pense être reconnu comme producteur.

YB demande s'il envisagerait de vendre en commun avec les autres ?

TB nous dit que pour l'instant personne n'a de problème pour vendre donc chacun fait les choses de son côté et il y a une cohabitation en bonne intelligence. TB évoque la construction d'un écoquartier à proximité de son ACI ce qui va lui amener de la clientèle.

TB pense que ce qu'il manque vraiment c'est la dimension associative car il ne travaille pas du tout avec les adhérents, il n'aime pas travailler avec des bénévoles. Mais il pense qu'il y aurait gros à gagner dans le lien associatif car cela permettrait de faire de la communication et d'être connu. De plus, le conseil d'administration est très peu actif et TB se demande qui est censé animer ce conseil et comment il faut s'y prendre. Il serait très intéressé d'avoir des réponses sur cette question.

Lui s'occupe principalement de la partie « insertion - production » mais sur la partie politique des stratégies de développement il existe un manque.

YB dit que la forme associative n'est pas forcément la meilleure forme pour le développement des structures. Il pense qu'il y a un portage juridique à revoir.

DH pense aussi qu'il y a une réflexion à avoir là-dessus.

DH revient ensuite sur les financements.

TB nous dit qu'il est financé par la commune car c'est elle qui met à disposition le terrain et le bâtiment gratuitement. Il y a également la communauté d'agglomérations, l'État, le Conseil général et Chambéry métropole. Depuis 4 ans, il est stable car il fait un chiffre d'affaires de 40% et qu'il est financé à hauteur de 60%.

Mais si les subventions diminuent ou sont supprimées ce sera un vrai problème pour la pérennité de sa structure.

Suites à donner :

Retour pour savoir si l'on va sélectionner Les Triandines pour un focus dans le cadre de l'évaluation interne. Si c'est le cas, reprendre contact avec TB et avec ses partenaires pour des entretiens.

Éventuellement, un retour sur les stratégies de développement à mettre en place pour le conseil d'administration.

Fiche rencontre n°6 : rencontre avec François-Xavier LAPIERRE, directeur de La Remise à Grenoble (38)



FICHE RENCONTRE EPIDA
18/04/2014

Interlocuteur(s) : François-Xavier Lapierre (Directeur de La Remise), Daniel Hugon (Bénévole EPIDA), Yann Boulon (Consultant- SCOP Solvia), Clémentine Lafouge (Stagiaire EPIDA).

Lieu rencontre : La Remise - Grenoble (38)

Objet de la rencontre : Evaluation interne EPIDA - Repérer les actions mises en place par La Remise sur le plan de l'intégration territoriale et du développement local.

Présentation de CL et YB auprès de FXP.

DH remercie FXP pour avoir rempli la fiche ACI et YB rappelle les termes de notre rencontre.

FXP nous dit que sur le volet accompagnement, on peut rester dans le cadre d'EPIDA mais que sur le volet de l'intégration territoriale, c'est hors EPIDA car l'expérimentation est trop restrictive.

DH aborde la question des financements publics.

FXP nous dit ensuite que les subventions représentent 7 % et sont décroissantes depuis 2011 car ils ont largement augmenté leur capacité d'autofinancement. Il ne considère pas les subventions comme telles, mais comme un chiffre d'affaires car pour FXP, l'État achète une capacité à insérer des personnes. Dans leur manière de voir les choses, l'État est un partenaire commercial.

FXP nous explique que dans son plan comptable, à la ligne subvention, il y a les subventions reçues de la ville, de la Métro et du CG qui sont des subventions d'exploitation et pas de l'argent public lié au métier d'insertion.

FXP estime que, si demain il fait moins de sortie positive que prévue, il serait normal que l'État ne lui donne pas l'enveloppe convenue car il n'a pas rempli ses objectifs.

DH pense que, dans le cadre des dispositions gouvernementales qui vont demander 11 milliards d'économies aux collectivités territoriales, les subventions vont sauter.

FXP ne se sent pas menacé car sa part de subvention est très faible et qu'il est un des gros chantiers, principalement pour femmes, sur Grenoble ainsi qu'un des gros collecteurs de textiles. Il draine un flux de clientèle assez important et la ville, le CG et la Métro ne peuvent pas le laisser tomber.

FXP nous dit que la vision qu'il a de son plan comptable et de sa relation avec les partenaires institutionnels conditionne tous ces choix de développement. Quand La Remise construit un projet, elle est capable de le financer et de le gérer et si elle peut avoir des financements privés ou publics c'est la « cerise sur le gâteau »

FXP nous donne l'exemple du site www.labraderie.org qui est désormais en fonctionnement.

Sur cette activité de vente en ligne, il a pu créer 4 postes de salariés et 1 poste d'encadrant. C'est un outil professionnel qui a mis deux ans à sortir de terre mais que La Remise a financé elle-même.

Dans le cadre des réflexions amorcées par EPIDA, FXP et son équipe ont constaté que certaines personnes n'étaient pas aptes, physiquement, à travailler et ils ont pu mettre en place, sur leur fonds propre, un programme individualisé pour faire bénéficier ces personnes de médecins généralistes, kinésithérapeutes, nutritionnistes, etc.

FXP nous dit que dans la réforme de l'IAE, le nom ACI va peut-être rester mais pour lui, la forme actuelle des ACI est morte.

DH se demande comment définir cette forme d'ACI qui est, en quelque sorte, condamnée.

Pour FXP, c'est la forme d'ACI actuelle, où on a une structure à laquelle on dit seulement « obligation de moyens et obligation de résultats ».

C'est aussi une structure qui, il y a 10 ans, était inscrite dans le champ du non concurrentiel et qui, aujourd'hui, par la force des choses, est dans le champ de la concurrence.

FXP nous donne l'exemple de l'écotaxe sur le textile qui a pour effet d'avoir fait rentrer sur un marché où ils étaient seuls, des grands groupes comme Suez ou Veolia. Ceux-ci ont de gros moyens et une capacité d'assurer leur développement car ils ont des filières de retraitements, etc. Donc ils peuvent toucher l'écotaxe mais des structures comme La Remise ne l'ont pas car elles ne font que de la revente. Donc, par l'environnement économique actuel, ils sont amenés, nécessairement, à devenir des entreprises.

Pour lui, la réforme de l'IAE n'est que l'incitation à l'adaptation de nos modèles compte tenu de

l'environnement.

DH se demande alors, comment on concilie cette mission d'insertion avec l'obligation de devenir aussi une entreprise.

FXP rentre en opposition avec le concept EPIDA car il pense que les personnes, moins de temps elles ont pour bénéficier du système et plus vite elles se mobilisent.

Il est d'accord pour dire que, pour certains, quel que soit le système mis en place, ils ne retourneront pas vers l'emploi.

DH se demande ce que l'on fait de ces gens-là.

FXP pense qu'il faut un système sans pour autant que ce soit une « voie de garage » pour ces gens-là dont on ne sait pas quoi faire.

FXP nous parle ensuite de la notion de sécurisation.

Pour lui, plus on sécurise la personne et plus on lui coupe son moteur de sortie.

DH rappelle que le temps ne sert que si on l'utilise différemment, avec un accompagnement différent, etc.

FXP nous dit que tous ceux qui ont eu une suspension de contrat sont revenus à La Remise alors que tous ceux à qui on a dit « c'est fini, tu as bénéficié d'un certain temps, tu ne pourras pas revenir, il faut y aller ! », ça a marché pour eux.

FXP rappelle que la suspension de contrat a peu été utilisée mais que seuls 2 directeurs avaient demandé ça.

DH se demande si la suspension de contrat n'a pas été très utilisée parce que les ACI n'ont pas assez de réseaux avec les entreprises pour le mettre en place ou si ce n'est simplement pas importun.

FXP pense que c'est une conjonction des deux.

Il nous donne l'exemple d'une CIP qu'il avait recruté mais qui n'avait pas les compétences pour « vendre » La Remise et créer du lien avec les entreprises. Aujourd'hui, il cherche à embaucher un commercial.

FXP nous dit ensuite qu'en 2013, il a eu 28 sorties de chantier dont 11 qui sont des ruptures de parcours pour des motifs personnels.

DH se demande si ce phénomène n'est pas lié à la population particulière de son ACI.

FXP ne pense pas. Il n'est pas segmentant, ni discriminant dans son recrutement et il cherche toujours à avoir de la mixité. De plus, il a une politique sociale plutôt avantageuse par rapport à d'autres ACI.

DH se questionne sur la typologie de la population de La Remise.

FXP nous dit que c'est une population féminine à 90 % avec une forte représentativité des communautés nord-africaines ainsi que des communautés d'Afrique noires. Dans cet effectif, la moitié ne sait ni lire ni écrire et ne parle pas le français. Sur l'ensemble, 1/4 vient de tradition orale et ne sait pas ce qu'est la culture de l'écrit.

DH pense qu'il est difficile d'extrapoler au cas général ce qui se passe à La Remise du fait de sa population particulière.

FXP pense que c'est possible mais qu'il cherche vraiment une mixité et une hétérogénéité.

FXP est également fortement choqué de voir que, dans l'effectif qu'il a aujourd'hui, la plupart vivent en France depuis très longtemps et pourtant ne parle pas le français et ne l'écrit pas. Il trouve cela préoccupant car le l'environnement de demain demandera de faire des efforts sur la transformation des modèles économiques et de leur activité qu'il va falloir gérer avec des personnes qui ne sont ni dans une volonté d'intégration ni dans une volonté de faire société.

FXP revient ensuite sur la notion de sécurité. Il pense qu'on est dans une société sur assuré, ce qui entraîne des comportements « complètement dingues ». Il nous donne l'exemple d'un salarié EPIDA qu'ils ont accompagné à tous les niveaux de son parcours et qui a trouvé un CDD en vue d'un CDI. Elle a tout perdu car elle a réservé ses congés sans consulter son patron. Pour autant, elle n'a pas du tout l'impression d'avoir « foutu son avenir en l'air » car elle sait que le système va lui permettre de rebondir ailleurs.

FXP nous dit également que certaines personnes qui arrivent en ACI pensent avoir un job et qu'il faut leur expliquer plusieurs fois que non, c'est un parcours d'insertion vers l'emploi. Ce sont des gens qui ont l'habitude de vivre avec des petits revenus. Quand on leur dit d'aller bosser 35h, des fois, ils n'en voient pas l'intérêt.

DH pense qu'il faut une traçabilité des parcours.

YB et FXP lui rappelle que cela existe déjà mais que ce n'est pas exploité.

FXP nous donne ensuite l'exemple d'une personne qu'on lui a délibérément envoyée alors qu'elle était en ACI depuis plus de 20 ans. On a volontairement omis de lui donner certaines informations sur cette personne qu'il a donc mise sur un poste qui ne lui convenait pas du tout. FXP pense qu'EPIDA ne lui apportera rien de plus étant donné que ça fait déjà 15-20 ans qu'elle est en ACI.

FXP ne voit, aujourd'hui, pas de solutions pour les gens qui ne peuvent pas retourner à l'emploi.

DH se questionne sur la pertinence d'une cohabitation entre deux types de public au sein de la même structure : un qui ne fait qu'un passage court et un autre public qui resterait toute sa vie professionnelle.

FXP nous dit que dans l'entreprise classique, cela se fait naturellement car il y a ceux qui progressent et qui vont voir ailleurs et ceux qui occuperont toute leur vie le même emploi. Pour lui, tout le monde n'est pas égaux car certains comprennent très vite les choses et d'autres n'en sont pas capables. Il faut sortir du dogme de l'égalitarisme.

DH se demande comment FXP voit La Remise dans 5 ou 10 ans.

FXP souhaite être un modèle en matière d'insertion par l'activité économique et être moteur du changement. Il a envie d'être copié, critiqué et jaloué car c'est stimulant.

La Remise est une structure qui garde toujours, dans son ADN, la relation individualisée aux collaborateurs. FXP connaît tous ses collaborateurs personnellement.

Sa valeur ajoutée est sur sa capacité à trier et valoriser mais il envisage de trier sur d'autres matériaux que le textile.

FXP voudrait construire un modèle avec des entreprises de droit commun, c'est-à-dire que, dans un même bâtiment, il y ait une structure d'insertion avec une entreprise de droit commun. Au niveau de la taille, ce serait des entités de 35 à 40 personnes pour garder de la proximité. Actuellement, il a 36 postes pour 7 encadrants et il est en limite.

Pour FXP, c'est aberrant d'avoir créé des chantiers d'insertion car ils devraient être intégrés dans les entreprises et être leur responsabilité car c'est elles qui créent de la richesse. FXP aimerait que La Remise soit absorbée par une entreprise classique.

L'idée serait d'intégrer la mission d'insertion dans le système économique classique, ne serait-ce que par souci d'économie et d'efficacité.

FXP aborde ensuite la question de la composition du Conseil d'administration. Pour lui, la plupart des CA sont composés de bénévoles qui sont dans une logique caritative et pas issus de l'entreprise ce qui ne permet pas toujours de faire avancer les choses.

DH pense que dès que l'on veut avoir un comportement de type entrepreneurial, ça interroge sur les modalités de management du système.

Pour FXP, le choix du directeur de la structure est très important mais il faut également savoir se renouveler. En effet, l'environnement extérieur évolue en permanence et si on ne prend pas le temps d'aller voir ailleurs pour « se ressourcer et se nourrir de cet environnement », on est vite dans sa bulle. Plutôt que d'être favorable à la structure, on lui devient défavorable. Il pense que c'est de la responsabilité du CA de faire attention à ça mais aussi de celle du dirigeant.

FXP donne l'exemple entre le développement de Tremplin et de La Remise.

Il y a 15 ans environ, Tremplin venait à La Remise pour s'inspirer des méthodes mises en place. À ce moment-là, la Remise est en avance sur Tremplin.

15 ans après, La Remise est resté sur son fonctionnement et aujourd'hui Tremplin est beaucoup plus en avance. Il était temps que La Remise se renouvelle et change de directeur.

FXP envisage donc de développer le tri et la valorisation mais sur d'autres matériaux que le textile.

Il envisage d'avoir un autre site de production à Saint-Égrève qui reste accessible pour les salariés. FXP nous parle des deux types de clientèle qui viennent chez lui. Il y a ceux qui se serrent la ceinture et ceux qui ont les moyens mais qui participent à l'économie sociale et solidaire. Il nous parle du recrutement d'un commercial pour recruter de nouveaux clients.

L'entretien se termine et DH revient sur les difficultés rencontrées ces 6 derniers mois et les problèmes de fonctionnement de l'équipe.

Suites à donner :

Retour pour savoir si l'on va sélectionner La Remise pour un focus dans le cadre de l'évaluation interne. Si c'est le cas, reprendre contact avec FXP et avec ses partenaires pour des entretiens.

Fiche rencontre n°7 : rencontre avec Alain ETIENNE, directeur Emploi et Activité Economique pour Parenthèse à Toulaud (26)



FICHE RENCONTRE EPIDA
Parenthèse le 18/04/2014

Interlocuteur(s) : Alain Etienne (Directeur Emploi et Activité Economique- Association Parenthèse), Yann Boulon (Consultant - SCOP Solvia), Clémentine Lafouge (Stagiaire EPIDA).

Lieu rencontre : Parenthèse - Graine de Cocagne - Saint-Marcel-lès-Valence (26)

Objet de la rencontre : Evaluation interne EPIDA - Repérer les actions mises en place par l'Entreprise Solidaire sur le plan de l'intégration territoriale et du développement local.

YB rappelle les termes de notre rencontre et les difficultés rencontrées au sujet de la capitalisation de données pour réaliser l'évaluation interne sur l'axe 4.

AE nous rappelle qu'il a déjà fait plusieurs réunions avec Maryline, DH et plusieurs directeurs des ACI qui participent à l'expérimentation et qu'il doit sûrement rester des comptes rendus sur son ordinateur.

Il nous parle du gros travail qu'il a réalisé l'année dernière pour son AG sur « comment arriver à mobiliser des financements sur le territoire au service du territoire ».

YB demande le parcours professionnel d'AE. Il a toujours travaillé dans l'insertion, avant délégué du CORACE, puis il a travaillé à la CRESS et est ensuite devenu directeur de l'emploi et de l'activité économique à Parenthèse.

AE : Depuis déjà 5 ou 6 ans, l'orientation de Parenthèse est de travailler avec les acteurs du territoire un maximum et notamment avec les entreprises à travers les chantiers pour assurer la sortie des chantiers, mais aussi à travers CIME (Coopérer pour Intégrer et Maintenir en Emploi). L'idée était de travailler la culture de la relation aux entreprises dans les SIAE locales. Mais ça n'a pas très bien fonctionné pour des raisons financières principalement.

Cette relation entreprise était vraiment présente dans l'action de Parenthèse et on travaillait également avec d'autres associations comme « Entraide et Abri ».

Il y a ensuite eu la création d'ASCISE en 2009 qui était, au départ, un ACI et qui a basculé en EI.

AE nous parle ensuite du groupe « L » qui est un club d'entreprises né de la volonté de travailler autrement avec les entreprises du territoire. L'action du club est axée sur des choses très concrètes et un partenariat gagnant-gagnant.

AE : Pour créer ce club, il a fallu se faire connaître et Paul a intégré le groupe GERME qui est un groupe avec des responsables d'entreprises qui réfléchissent sur le management. Ceci lui a permis de nouer des contacts avec beaucoup d'entreprises et de travailler dès le départ avec elles de

manière très concrète. La création du club est venue parachever tout ce travail. C'est Parenthèse qui gère et qui anime ce club. Les entreprises sont membres du club depuis janvier 2014 puisque le club a été acté et signé fin décembre 2013.

Il existe un plan d'action type qui est décliné pour chacune des entreprises. L'idée est de montrer aux entreprises ce qui est possible de faire avec Parenthèse. Elles doivent s'engager sur plusieurs points, par exemple un nombre de visites d'entreprises, un nombre d'immersion, etc. Parenthèse mobilise aussi ces entreprises quand il y a des marchés à clause d'insertion.

Il y a donc le volet emploi, mais aussi le volet développement économique. En effet, Parenthèse propose ses services aux entreprises (services d'ASCISE en peinture et en isolation thermique et Graine de Cocagne pour les paniers par exemple). Il y a un deuxième volet du développement économique, c'est de développer de nouvelles activités avec ces entreprises en sous-traitance, co-traitance ou en partenariat.

Car les financements publics vont diminuer et plutôt que de demander la charité à des entreprises privées, l'idée c'est de développer des activités économiques avec ces entreprises pour dégager des marges et financer l'activité sociale.

Il y a également **une piste « mécénat »** avec des mécénats financiers, mais aussi des mécénats en nature avec des dons de meubles ou du matériel informatique par exemple, ainsi qu'un mécénat de compétences.

Dans le cadre de CIME, AE dispose d'un chargé de relation entreprise grâce au financement du CARED. Il fait un travail de prospection ciblée en fonction des besoins.

AE nous parle ensuite de la gouvernance : on essaie que les entreprises du club intègrent la gouvernance de Parenthèse à plusieurs niveaux.

Dans le club il y a deux types d'entreprises : il y a celles qui sont là parce qu'elles y voient une opportunité de recrutement par la suite et celles qui sont là parce qu'il y a une grosse politique RSE et que Parenthèse en fait partie.

Le financement des activités à Parenthèse

AE : L'idée était d'arriver à développer avec eux des sources de financement soit par des dons, soit par la création d'une CIGALE (Club d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire). Mais on a pas assez de temps pour créer cette CIGALE, on rame.

L'animation

AE : On se réunit une fois par semestre en tournant à chaque fois dans les entreprises pour que tout le monde connaisse l'entreprise des autres.

Le déroulement d'une réunion

AE : l'hôte se présente et présente rapidement son entreprise. Les nouveaux arrivants se présentent ensuite car il y a souvent des nouveaux venus, toujours dans l'objectif qu'ils signent le plan d'action avec des actions très concrètes, ceux qui ne sont là que pour de l'affichage ne nous intéressent pas. Une fois que tout le monde s'est présenté, on présente une mise à jour du plan d'action et ensuite on travaille sur un thème précis pour ne pas faire de la réunion pour de la réunion.

L'animation de ces réunions est portée par PB, AE et JN chargé de relation entreprise.

YB rappelle ensuite que ce qui nous intéresse aussi est de voir si les nouvelles dynamiques entraînent de nouveaux métiers.

AE nous dit que s'il n'avait pas JN, ils auraient vraiment du mal car ils n'ont pas le temps de s'occuper de cette partie « relation entreprise ».

CL se demande combien d'entreprises font actuellement partie du club.

AE nous répond qu'il y en a une dizaine et nous déroule la liste.

AE nous dit ensuite que les entreprises ne les sollicitent jamais pour des CDD mais souvent pour du pérenne car il y a une sorte de caution sur le profil qui sécurise l'entreprise.

YB se demande ensuite si la forme associative portée par Parenthèse ne pose pas de questions particulières.

AE : Il y a un changement des statuts de Parenthèse pour intégrer le groupe et dans les statuts du groupe et de Parenthèse, on a créé des collèges, il y en a 5 en tout dont un collège entreprise. Quand on devient adhérent au club on devient adhérent à l'association automatiquement.

Le groupe L

AE : on a créé une association qui est une maison mère et les trois associations qui étaient là sont des filiales de cette maison mère qui composent le groupe. L'idée étant d'élargir à d'autres acteurs du territoire. Pour le moment l'objectif est de fédérer ce groupe et d'attirer d'autres associations sur ce groupe.

YB se demande ensuite quel regard est porté par les partenaires côté puissance publique.

AE : ça dépend de qui on parle. L'État est totalement absent et les collectivités ont répondu plutôt favorablement, car à l'AG constitutive du groupe étaient présents des représentants des deux CG ainsi que 7 collectivités locales.

Il y a un comité d'éthique qui a été créé pour contrôler et évaluer ce qui se fait par rapport à la charte éthique du groupe.

YB se demande si des critères d'inclusion ont été définis préalablement à l'entrée dans le groupe.

AE : Quand on rentre dans le groupe, on devient automatiquement une filiale. Il n'y a pas de critères définis, mais c'est les membres du CA du groupe qui vont décider.

La discussion se poursuit sur l'activité de Graine de Cocagne et la difficulté pour trouver des adhérents à qui vendre les paniers. Il existe d'autres modes d'écoulement comme le marché, les restaurants, etc.

CL se demande comment il communique là-dessus.

AE aurait besoin d'une personne spécialisée dans la communication pour bien faire mais ce n'est financièrement pas possible. Du coup, il se débrouille comme ils peuvent en essayant d'aller au-delà de ce qu'il faisait jusqu'à présent. Ils ont également assoupli l'offre « paniers ».

YB aborde ensuite la question de la participation des salariés en insertion et leur implication.

AE nous dit qu'il y a plusieurs volets dans la participation des salariés.

AE : Sur l'ACI Graine de cocagne, il y a 28 jardiniers qui ont toutes les semaines une réunion d'une heure en autonomie avec un certain nombre de décisions à prendre. Ils peuvent également faire des demandes auxquelles on s'engage à répondre chaque semaine. C'est une manière d'associer les jardiniers au fonctionnement du jardin.

De plus, chaque jardinier a une responsabilité sur le jardin qu'il choisit lui-même.

L'ISCT (Instances de Santé des Commissions de Travail)

AE : Depuis le mois de février, une ISCT a été mise en place avec une moitié de permanent et une moitié de salariés en insertion, animé par Paul et une bénévole. L'ISCT se déroule tous les trimestres et la bénévole vient, quelques jours avant l'ISCT, pour préparer l'intervention avec les salariés en repérant les problèmes de sécurité, de santé, etc.

De plus, en ce qui concerne la participation des salariés, dans le groupe on a un collègue usagers et salariés qu'ils peuvent intégrer s'ils le souhaitent.

AE nous parle ensuite du grand nombre de bénévoles qui s'impliquent dans l'association. Pour lui c'est très important de toujours en avoir et que le bénévolat reste très actif car c'est l'âme de l'association. Il nous parle des comités de suivi qui ont beaucoup de pouvoir à Parenthèse car c'est eux qui statuent sur grand nombre de sujets.

Suites à donner :

Retour pour savoir si l'on va sélectionner Parenthèse pour un focus dans le cadre de l'évaluation interne.

Si c'est le cas, reprendre contact avec AE et avec ses partenaires pour des entretiens.

TABLES

Table des figures

Figure n°1 : Organigramme décomposant les SIAE et leur appartenance aux réseaux nationaux

Figure n°2 : Camembert délimitant la part des financeurs directs publics de l'IAE

Figure n°3 : Répartition de l'emploi en France entre le secteur Privé, le secteur public et le secteur de l'ESS

Figure n°4 : Poids de l'économie sociale et solidaire par secteur d'activité

Figure n°5 : Carte de localisation des différents ACI participants à l'expérimentation EPIDA en région Rhône-Alpes

Figure n°6 : Tableau regroupant les caractéristiques des différents ACI participants à l'expérimentation

Figure n°7 : Les activités du pôle Territorial de coopération

Figure n°8 : Nouveau modèle de structure mixte dans son public, ses financements et sa gouvernance

Figure n°9 : Tableau récapitulatif des savoirs acquis, développés et perfectionnés au cours de ma formation IDT

Figure n°10 : Tableau récapitulatif des savoirs acquis, développés et perfectionnés au cours de mon stage

GLOSSAIRE

- **AAVA** : Atelier d'Adaptation à la Vie Active
- **AI** : Associations intermédiaires
- **ACI** : Atelier et Chantier d'Insertion
- **AVDE** : Accompagnement Vers et Dans l'Emploi
- **ACSE** : Agence Nationale pour la Cohésion Sociale et l'égalité des chances
- **ANRU** : Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine
- **CUI** : Contrat Unique d'Insertion
- **CAE** : Contrat d'Accompagnement vers l'Emploi
- **CIP** : Conseiller en Insertion Professionnelle
- **CQP** : Certificat de Qualification Professionnelle
- **CUCS** : Contrats Urbains de Cohésion Sociale
- **CRESS** : Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire
- **CNCREs** : Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale
- **CNEI** : Comité National des Entreprises d'Insertion
- **CNIAE** : Comité National de l'Insertion par l'Activité Economique
- **CNCE-Geiq** : Comité National de Coordination et d'Evaluation des Geiq

- **CNLRQ** : Comité National de liaison des Régies de Quartier
- **CNAR IAE** : Centre National d'appui et de ressources dédié à l'IAE
- **CDIAE** : Comité Départemental de l'Insertion par l'Activité Economique
- **CIGALE** : Club d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Epargne Solidaire
- **DLA** : Dispositif Local d'Accompagnement
- **ETP** : Equivalent Temps Plein
- **EI** : Entreprises d'Insertion
- **ETTI** : Entreprises de Travail Temporaires d'Insertion
- **EMT** : Evaluation en Milieu de Travail
- **ESS** : Economie Sociale et Solidaire
- **FNARS** : Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale
- **ISCT** : Instances de Santé des Commissions de Travail
- **MEDEF** : Mouvement des Entreprises de France
- **PTCE** : Pôle Territorial de Coopération Économique.
- **PLIE** : Plan local pour l'insertion et l'emploi
- **PDI** : Plan départemental d'insertion
- **PDIAE** : Plan départemental de l'insertion par l'activité économique
- **PTCE** : Pôle Territorial de Coopération Economique
- **RTH** : Reconnaissance Travailleur Handicapé
- **SIAE** : Structures d'Insertion par l'Activité Economique
- **SCOP** : Sociétés Coopératives et Participatives
- **SIAE** : Structures de l'Insertion par l'Activité économique
- **RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises
- **RMI** : Revenu Minimum d'Insertion
- **RSA** : Revenu de Solidarité Active
- **VAE** : Validation des Acquis par l'Expérience