

Défi de l'insertion : équilibre entre mission sociale et viabilité économique. Cas des structures d'insertion par l'activité économique en paysage

Louise Thomas

▶ **To cite this version:**

Louise Thomas. Défi de l'insertion : équilibre entre mission sociale et viabilité économique. Cas des structures d'insertion par l'activité économique en paysage. Sciences agricoles. 2016. dumas-01382668

HAL Id: dumas-01382668

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01382668

Submitted on 17 Oct 2016

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.

AGROCAMPUS OUEST

☑ **CFR Angers**

☐ **CFR Rennes**

Année universitaire : 2015 - 2016 Spécialité : Paysage Spécialisation (et option éventuelle) : Maîtrise d'Œuvre et Ingénierie	**Mémoire de fin d'études** ☑ d'Ingénieur de l'Institut Supérieur des Sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage ☐ de Master de l'Institut Supérieur des Sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage ☐ d'un autre établissement (étudiant arrivé en M2)

Défi de l'insertion : équilibre entre mission sociale et viabilité économique

Cas des Structures d'Insertion par l'Activité Economique en paysage

Par : Louise THOMAS



Soutenu à Angers le 14/09/16

Devant le jury composé de :

Président : Thomas COISNON

Maître de stage : Myriam HOLLARD

Enseignant référent : Damien ROUSSELIERE

Autres membres du jury (Nom, Qualité)

Paul MOREAU, Paysagiste – Maître d'Œuvre

Emmanuel BIOTEAU, Enseignant-chercheur en Géographie

Les analyses et les conclusions de ce travail d'étudiant n'engagent que la responsabilité de son auteur et non celle d'AGROCAMPUS OUEST

Fiche de confidentialité et de diffusion du mémoire

Confidentialité

☑ Non ☐ Oui si oui : ☐ 1 an ☐ 5 ans ☐ 10 ans

Pendant toute la durée de confidentialité, aucune diffusion du mémoire n'est possible [(1)].

Date et signature du maître de stage [(2)] :

A la fin de la période de confidentialité, sa diffusion est soumise aux règles ci-dessous (droits d'auteur et autorisation de diffusion par l'enseignant à renseigner).

Droits d'auteur

L'auteur[(3)] **Thomas Louise**
autorise la diffusion de son travail (immédiatement ou à la fin de la période de confidentialité)

☑ Oui ☐ Non

Si oui, il autorise

☐ la diffusion papier du mémoire uniquement(4)

☐ la diffusion papier du mémoire et la diffusion électronique du résumé

☑ la diffusion papier et électronique du mémoire (joindre dans ce cas la fiche de conformité du mémoire numérique et le contrat de diffusion)

(Facultatif) ☐ accepte de placer son mémoire sous licence Creative commons CC-By-Nc-Nd (voir Guide du mémoire Chap 1.4 page 6)

Date et signature de l'auteur :

Autorisation de diffusion par le responsable de spécialisation ou son représentant

L'enseignant juge le mémoire de qualité suffisante pour être diffusé (immédiatement ou à la fin de la période de confidentialité)

☐ Oui ☐ Non

Si non, seul le titre du mémoire apparaîtra dans les bases de données.
Si oui, il autorise

☐ la diffusion papier du mémoire uniquement(4)

☐ la diffusion papier du mémoire et la diffusion électronique du résumé

☐ la diffusion papier et électronique du mémoire

Date et signature de l'enseignant :

(1) L'administration, les enseignants et les différents services de documentation d'AGROCAMPUS OUEST s'engagent à respecter cette confidentialité.
(2) Signature et cachet de l'organisme
(3).Auteur = étudiant qui réalise son mémoire de fin d'études
(4) La référence bibliographique (= Nom de l'auteur, titre du mémoire, année de soutenance, diplôme, spécialité et spécialisation/Option)) sera signalée dans les bases de données documentaires sans le résumé

REMERCIEMENTS

Merci à Champ des Cimes de m'avoir accueillie pour ce stage de fin d'études. J'ai eu le plaisir de découvrir une équipe soudée, joyeuse et motivée.
Myriam, pour nos temps d'échanges qui m'ont nourrie et aidée à affiner mon regard de paysagiste.
Frédéric, cher frère toulousain, pour ton énergie et le témoignage de ton engagement.
Emilie, pour m'avoir ouvert les portes du social et pour le plaisir de développer notre goût de la créativité ensemble.
Emmanuelle, pour le soleil que tu sais transmettre.
Tous les chefs d'équipe, pour la diversité de vos attitudes et la qualité de votre travail.
L'ensemble des salariés en insertion, j'ai été ravie de faire partie de vos équipes à travers le projet des fleurs locales.

Merci à Alvéole de m'avoir permis de découvrir un autre visage de l'insertion, celui des chantiers.
Catherine, Céline, Myriam et Florent pour le partage de vos métiers et de vos valeurs.

Merci à la Ferme de Chosal de m'avoir montré l'exemple d'un ESAT aux multiples facettes.
Emmanuel, Eric et Michel pour m'avoir donné des clés pour approcher le handicap mental.
J'ai été marquée par la vie qui fuse : les plantes ornementales, les légumes, les animaux, l'art, le cadre naturel en pleine expression…

Merci Denis et tous les membres du programme *Dites-le avec des fleurs locales*. J'ai été ravie de prendre part à cette belle aventure et j'attends avec impatience de voir les fruits ou plutôt les graines de vos actions en faveur de la biodiversité !

Merci Laurent Carrier pour la discussion passionnante sur les enjeux des entreprises d'insertion. Vous avez contribué à aiguiser mon intérêt et mon enthousiasme à ce sujet.

Merci Damien Rousselière de m'avoir aidée à m'engager dans une étude bibliographique en économie. J'ai apprécié votre soutien et votre motivation tout au long de ce travail de mémoire.

Merci Florian et Pierre de m'avoir permis de découvrir l'économie sociale et solidaire et Champ des Cimes.

SOMMAIRE

LISTE DES ABRÉVIATIONS
LISTE DES FIGURES
LISTE DES TABLEAUX

INTRODUCTION 1

Partie 1. Une question transversale au domaine de l'Economie Sociale et Solidaire 3

1) Etude conceptuelle des logiques d'action 3

► Théorie des conventions et les « économies de la grandeur » 3
► Logiques d'action propres aux organisations privées à but non lucratif 5
► Principes de légitimité des logiques d'action au sein des Structures d'Insertion par l'Activité Economique 6

2) Traduction des logiques d'action des SIAE dans leur recherche d'équilibre entre mission sociale et rentabilité économique 7

► Historique des SIAE et réalité de leur double mission 7
► Equilibre entre mission sociale et rentabilité économique à travers différents niveaux des Entreprises d'Insertion (EI) 8

Partie 2. Pluralité des logiques d'action : cas de l'entreprise de paysage Champ des Cimes 10

1) Présentation de Champ des Cimes et de ses spécificités au regard des EI du paysage 10

► Historique 10
► Gouvernance et choix stratégiques 11
► Particularités vis-à-vis des autres EI du paysage 12

2) Traduction concrète des logiques d'action de Champ des Cimes 14

► Accompagnement socio-professionnel 14
► Intérêt des activités et niveau de technicité 16
► Rentabilité et inscription au sein de réseaux professionnels 17

3) Bilan sur la pluralité des logiques d'action de Champ des Cimes 19

Partie 3. Dimension comparative des logiques d'action de différentes SIAE, cas du projet *Dites-le avec des fleurs locales* 20

1) Présentation du projet *Dites-le avec des fleurs locales* et de sa spécificité en terme de regroupement de différentes structures de l'ESS 20

► Vision du projet DLADFL au sein des différentes structures de l'ESS 22
► Premiers retours concernant le démarrage du projet 24

2) Analyse comparative des structures 25

► Historique des structures 25
► Gouvernance et choix stratégiques 27
► Accompagnement socio-professionnel 29
► Intérêt des activités et niveau de technicité 32
► Rentabilité et inscription au sein de réseaux professionnels 34
► Bilan sur les points de similitude et de différenciation 36

DISCUSSION ET CONCLUSION 38

BIBLIOGRAPHIE 39

SITOGRAPHIE 40

ANNEXES

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AAH : Allocation Adulte Handicapé
AAPEI-EPANOU : Association des Amis et Parents d'Enfants Inadaptés
ACI : Atelier Chantier d'Insertion
AG : Assemblée Générale
ANDICAT : Association Nationale des Directeurs et Cadres des ESAT
ATMB : Autoroutes et Tunnel du Mont Blanc
CA : Conseil d'Administration
CDAPH : Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées
CEGES : Conseil des Entreprises, Employeurs et Groupements de l'Economie Sociale
CNATP : Chambre Nationale de l'Artisanat et des Travaux Publics
CNLAMCA : Comité National de Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives
CEM2D : Club d'Entreprises pour la Montagne et son Développement Durable
COORACE : Fédération des Comités et Organismes d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi
CTDESI : Conseil Technique des Directeurs d'Etablissements et Services pour Inadaptés de Haute-Savoie
DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
DLADFL : Dites-le avec des fleurs locales
EA : Entreprise Adaptée
EI : Entreprise d'Insertion
EPPM : En Passant Par la Montagne
ESAT : Etablissement et Service d'Aide par le Travail
ESS : Economie Sociale et Solidaire
ETP : Equivalent Temps Plein
ETTI : Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion
FEI : Fédération des Entreprises d'Insertion
GEP : Groupe d'Echanges Professionnels
GESAT : Réseau national du secteur protégé et adapté
GPS : Groupement des Partenaires Sociaux
GUSP : Gestion Urbaine Sociale de Proximité
IAE : Insertion par l'Activité Economique
MAP : Modèle d'Accompagnement des Personnes
PTCE : Pôle Territorial de Coopération Economique
R&D : Recherche et Développement
REDAC : Réseau d'Echange Départemental pour l'Art Contemporain

RQTH : Reconnaissance en Qualité de Travailleur Handicapé
RSA : Revenu de Solidarité Active
SA : Société Anonyme
SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif
SIAE : Structure d'Insertion par l'Activité Economique
SIVOM : Syndicat Intercommunal à Vocations Multiples
SMB : Semences du Mont Blanc
SPIP : Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation
UNAPEI : Union nationale des associations de parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis
UREI : Union Régionale des Entreprises d'Insertion
URSCOP : Union Régionale des Sociétés Coopératives et Participatives
USIE 74 : Union des Structures pour l'Insertion par l'Economie de Haute-Savoie

LISTE DES FIGURES

Fig.1 Travaux de maçonnerie 13
Fig.2 Travaux paysagers 13
Fig.3 Gestion des espaces naturels 13
Fig.4 Travaux d'hiver 13
Fig.5 Préparation du sol, pose de la bâche 24
Fig.6 Plantation 24
Fig.7 Entretien des bandes enherbées 24
Fig.8 Récolte de *Leucanthemum ircutianum* DC. par aspiration 24

LISTE DES TABLEAUX

Tableau.1 Logiques d'action spécifiques au secteur privé à but non lucratif 5
Tableau.2 Comparatif des activités 2015 et 2014 18
Tableau.3 Comparaison de la vision du projet DLADFL 22
Tableau.4 Comparaison des modes de gouvernance et des choix stratégiques 27
Tableau.5 Comparaison de l'accompagnement socio-professionnel 29
Tableau.6 Comparaison de l'intérêt des activités et du niveau de technicité 32
Tableau.7 Comparaison de la rentabilité et de l'inscription au sein de réseaux professionnels 34

INTRODUCTION

L'Economie Sociale et Solidaire (ESS) regroupe des entreprises collectives, coopératives – mutuelles – associations, qui tentent de concilier efficacité économique, démocratie et solidarité. A travers la charte de l'économie sociale en 1980 et la déclaration de 1995, le CNLAMCA (Comité National de Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives, devenu CEGES) a défini les principes unissant ces structures : libre adhésion, indépendance politique, but non lucratif, gestion démocratique et transparence de gestion. Ces principes s'incarnent dans les statuts : réserves impartageables, vote démocratique (une personne = une voix), double qualité d'associé et d'usager, etc. Cependant, appartenir à « l'économie sociale » ne signifie pas juxtaposer simplement une activité économique à but social, un statut d'entreprise et un groupement de personnes : il s'agit de s'inscrire dans un projet constamment réévalué, d'apprécier concrètement la dimension sociale de l'activité économique, non seulement par rapport aux objectifs mais aussi par rapport au fonctionnement même de l'entreprise collective (Demoustier, 2001 : 93).

Un domaine de l'ESS est particulièrement intéressant dans sa recherche d'équilibre entre mission sociale et viabilité économique : l'Insertion par l'Activité Economique (IAE). L'article L. 322-4-16-1 du Code du Travail en donne cette définition : « L'IAE a pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion sociale et professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement. ». Les Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) ont pour particularité de combiner une finalité sociale (insertion sociale et professionnelle par l'exercice d'une activité productive assurée dans le cadre d'un contrat de travail aidé) à une initiative économique (production de biens et de services permettant d'offrir un réel support d'activité aux salariés en insertion et commercialisation de façon à éprouver leur viabilité économique et leur pérennité) (Trouvé, 2007 : 11).

De nombreuses SIAE se développent dans le secteur du paysage. Les bienfaits du végétal gagnent actuellement en reconnaissance. Ils peuvent se répartir sous les trois piliers du développement durable : pour l'homme (santé et bien-être, lien social et identité), pour l'environnement et les équilibres naturels (biodiversité, régulation thermique, qualité de l'air, écoulement des eaux et protection des sols) et pour l'économie (valorisation du bâti, valorisation des produits végétaux, agriculture urbaine et attractivité du territoire) (Plante et Cité, 2014 : 8). Il est donc intéressant d'étudier en quoi ce secteur est pertinent comme support d'insertion et permet de répondre à la double mission des SIAE.

Ce mémoire se propose donc de répondre à la problématique suivante :
Quelles sont les logiques d'actions développées par les Structures d'Insertion par l'Activité Economique pour assurer leur double mission : permettre l'insertion de personnes en difficultés et être viable économiquement ? Comment cela se traduit-il concrètement au sein de SIAE en paysage ?

Une étude bibliographique en économie et sociologie a permis de caractériser différentes logiques d'action et plus précisément celles qui interagissent au sein des SIAE.

Afin d'avoir une vision globale sur la traduction concrète des compromis entre les logiques d'action des SIAE pour répondre à leur double mission, un entretien a été réalisé avec Laurent Carrier, président de l'UREI Rhône-Alpes et directeur de l'Entreprise d'Insertion API MONTAGE.
La pertinence du secteur du paysage comme support d'insertion a été particulièrement détaillée à travers le cas de Champ des Cimes, l'entreprise de paysage d'accueil du stage

de fin d'études.
Finalement, les SIAE regroupent des modes de fonctionnement multiples qui influent sur les logiques d'action mises en œuvre. Champ des Cimes a donc été mis en comparaison avec Alvéole, un chantier d'insertion, et la Ferme de Chosal, un ESAT, au travers d'un projet que les structures ont en commun : *Dites-le avec des fleurs locales* (DLADFL). Ce projet relève d'une problématique de paysage à l'échelle du territoire Alpes du Nord. Il est à noter qu'un entretien a eu lieu avec Denis Lebert, consultant pour le semencier MEAC et acteur de l'ESS, afin d'apprécier l'essence du programme.

La démarche suivie a été de réaliser des entretiens semi-directifs avec a minima le dirigeant, la chargée d'insertion ou équivalent et un encadrant technique. Cela a permis d'avoir la vision de différents niveaux de traduction des logiques d'action à savoir gouvernance et choix stratégiques, accompagnement socio-professionnel, activité et niveau de technicité. La grille d'entretien se trouve en annexe. Les thématiques sont volontairement ouvertes afin de privilégier de réels échanges constructifs et qualitatifs.

Nous verrons tout d'abord en quoi la problématique étudiée est transversale au domaine de l'ESS, puis nous étudierons la pluralité des logiques d'actions et leur traduction concrète au sein de l'entreprise de paysage Champ des Cimes pour finir par une analyse comparative des structures de l'ESS participant au projet DLADFL.

Partie 1. Une question transversale au domaine de l'Economie Sociale et Solidaire

1) Etude conceptuelle des logiques d'action

L'Economie Sociale et Solidaire (ESS) peut être conceptualisée comme au cœur d'une économie plurielle entre le secteur marchand, le secteur public (vecteur de redistribution) et l'économie domestique (lieu d'échanges fondés sur la réciprocité) (Demoustier, 2001 : 117).

Les organisations privées à but non lucratif se caractérisent par l'adhésion volontaire d'individus associés dans une action collective. Postulant que seule l'élaboration de compromis entre des systèmes de valeurs différents rend possible l'action collective (Boltanski, Thévenot, 1991, cité par Trouvé), c'est la capacité spécifique des organisations privées à but non lucratif à réaliser des compromis entre différentes logiques d'action qui les distingue des autres acteurs publics et lucratifs (Enjolras, 1999, cité par Trouvé).

Cette gestion des tensions entre logiques peut être analysée à l'aide de la théorie des économies de la grandeur de L. Boltanski et L. Thévenot. Cette partie s'appuie fortement sur la présentation de cette théorie par H. Trouvé au sein de sa thèse sur l'utilité sociale.

► Théorie des conventions et les « économies de la grandeur »

Le programme de recherche de l'économie des conventions renvoie globalement aux formes de coordination nécessaires pour rendre compte du bon fonctionnement des organisations, dans une démarche, initialement microéconomique. Dans cette perspective, les conventionnalistes développent une théorie de la pluralité des registres d'actions à travers la diversité des conventions légitimes entre agents.

> Les fondements conceptuels de l'économie des conventions

Considérant la problématique de l'accord entre les membres d'une société, l'analyse porte sur le processus par lequel cet accord est rendu possible. Le raisonnement commence par la mise en avant de l'impératif de justification. Considéré comme le lien essentiel de communication entre les acteurs, à travers ce concept est introduit la thèse selon laquelle les relations entre différents acteurs supposent de chercher un langage commun et de s'entendre sur ce que chacun considère comme un principe supérieur commun. C'est à partir de ce principe supérieur commun, défini comme « objet transcendant l'intérêt particulier », que va s'établir un accord, plus exactement un accord de volontés. Les conventionnalistes avancent ici l'hypothèse qu'il est d'autant plus probable qu'un tel accord soit conclu que les acteurs en présence disposent d'un système de valeurs commun. Lequel permet alors l'établissement d'une convention, définie comme « un système d'attentes réciproques sur les comportements et les compétences, conçues comme allant de soi et pour aller de soi » (Boltanski, Thévenot, 1991 : 14, cité par Trouvé).

> Le modèle des cités de L. Boltanski et L. Thévenot

Plus spécifiquement, le modèle des économies de la grandeur lie les concepts de justification, de coordination et d'objectivité par la mise en évidence de contraintes pesant sur l'action justifiable dans un monde complexe. C'est-à-dire, dans un monde où plusieurs formes de coordination existent, renvoyant respectivement à plusieurs formes d'objectivité. La coordination y est appréhendée comme les actions ajustées aux objets engagés dans la relation, objets considérés comme extérieurs aux personnes, sur lesquels les personnes

s'entendent du fait de leur compétence.
Les actions justifiables sont dites raisonnables car d'une part c'est la raison qui guide la décision rationnelle et, d'autre part, les bonnes raisons d'agir (Thévenot, 1989 : 16, cité par Trouvé) doivent être compréhensibles et objectivables pour les autres personnes. Aussi, la problématique consiste-t-elle à rendre compatible deux hypothèses qui peuvent apparaître contradictoires, à savoir celle de la possibilité de fonder des actions coordonnées sur un principe commun et celle de la disponibilité d'une pluralité de tels principes.
Pour lever cette contradiction apparente le modèle de l'économie de la grandeur considère que l'action justifiable se situe dans un univers à plusieurs natures, c'est-à-dire où plusieurs formes d'objectivité caractérisent l'action. L'intervention des acteurs dans l'action justifiable est conditionnée par le fait qu'ils soient qualifiés – c'est-à-dire identifiés ou encore compétents. Cette qualification est réalisable dans toutes les natures contrairement aux objets qui, représentant ce qui importe pour l'action justifiable, sont rattachés à une unique nature.
Le principe supérieur commun qui caractérise chaque nature est donc à la fois un élément de rapprochement entre les acteurs, mais aussi un facteur d'ordre, c'est-à-dire de hiérarchie dans l'importance des acteurs et des objets, d'où le terme de grandeur.
A partir de ces éléments, les différentes formes de coordination sont envisagées comme « les cadres communs permettant de dépasser les particularités contingentes en offrant la possibilité de coordonner les actions de personnes diverses dans des situations différentes » (Enjolras, 1993 : 95, cité par Trouvé).
Le modèle des cités, en formulant une théorie de la pluralité des logiques d'action, élabore alors une grille de logiques simultanément comportementales et justificatrices.
Une cité constitue le cadre référentiel d'un accord collectif. Cet accord collectif repose sur un principe supérieur commun à tous ses membres, à partir duquel un ordre de grandeur est défini. La légitimité y est soumise aux contraintes de commune humanité et d'ordre sur cette humanité.
Les auteurs proposent alors les six registres de justification (ou cités) que sont : la justification inspirée, domestique, par l'opinion, civique, industrielle et marchande.
Le modèle des cités est ensuite élargi à un modèle des mondes communs, à considérer comme des structures de justification pratique « qui rendent compte de l'affrontement avec des circonstances, avec une réalité, c'est-à-dire d'engagement, dans une action, d'êtres humains et d'objets »(Thévenot, 1989 : 163, cité par Trouvé).
Le modèle de L. Boltanski et L. Thévenot est constitué de six mondes, auxquels correspondent respectivement des objets qualifiés sur lesquels s'appuient les acteurs pour se qualifier et s'attribuer des états de grandeur. Ces mondes et grandeurs sont les suivants :

1) **Le monde de l'inspiration** où la grandeur est acquise par l'accès à un état de grâce.
2) **Le monde domestique** où la grandeur est celle de la place occupée dans l'ordre hiérarchisé du proche.
3) **Le monde de l'opinion** où la grandeur d'une personne est liée à l'opinion des autres.
4) **Le monde civique** où la grandeur correspond à l'abandon de l'état de particulier pour s'inscrire dans le cadre de la volonté générale.
5) **Le monde marchand** où la grandeur est donnée par la richesse.
6) **Le monde industriel** où la grandeur dépend de l'efficacité.

En somme, partant du postulat d'une forte incertitude, d'une part sur la nature des situations vécues et, d'autre part, sur les modalités rendant possible à la coordination, l'existence de ces mondes permet de réduire l'incertitude et la complexité à un nombre plus limité de modèles.

(Trouvé, 2007 : 57-58).

► Logiques d'action propres aux organisations privées à but non lucratif

B. Enjolras caractérise les organisations privées à but non lucratif à travers des compromis relatifs aux mondes marchand, domestique et civique. Le monde civique est divisé en trois grandeurs : solidaire, administrative et démocratique.

Tableau.1 Logiques d'action spécifiques au secteur privé à but non lucratif (Source : Enjolras, 1993 : 98, cité par Trouvé)

Grandeur Caractéristique	**Marchande**	**Domestique**	**Civique**		
			Solidaire[1]	**Administrative[2]**	**Démocratique[3]**
Personnes	Agents	Individus supérieurs	Citoyens	Administrateurs	Elus
Objets	Biens	Règles de savoir-vivre	Règles morales	Loi	Constitution / statuts
Action naturelle	Echange marchand	Relations personnelles	Engagement	Politiques publiques	Action politique
Grandeur des personnes	Richesse	Estime	Prestige	Pouvoir discrétionnaire	Pouvoir
Grandeur des objets	Prix	Bonnes manières	Le bien	Les droits	Les libertés
Principe de supérieur de coordination	Marché	Coutume, Proximité, Autorité	Solidarité	Puissance publique	Suffrage universel
Epreuve de grandeur	Equilibre marchand	Confiance	Cohésion sociale	Ordre public	Stabilité gouvernementale
Justification	Intérêt	Enracinement	Générosité	Intérêt général	Bien collectif
Principe d'équivalence et d'ordre	Solvabilité	Respectabilité	Moralité	Légalité	Légitimité
Principe d'allocation des ressources	Rationnement (à chacun selon sa richesse)	Hiérarchie (à chacun selon sa position)	Réciprocité (à chacun selon son don)	Redistribution (à chacun selon son juste dû)	Election (à chacun selon ses suffrages)

[1]La grandeur solidaire découle du compromis civique-domestique.
[2]La grandeur administrative du compromis civique-industriel.
[3]La grandeur démocratique de celui civique-marchand.

Les organisations privées à but non lucratif se caractérisent par un mode de gestion démocratique permettant l'élaboration de compromis entre différentes logiques d'action. Les acteurs extérieurs sont aussi pris en compte à travers le suivi des contraintes institutionnelles. L'ensemble des compromis se traduit au sein d'un projet commun et se décline à différents niveaux : gouvernance, accompagnement socio-professionnel ou encore choix des activités et de leur niveau de technicité.

► Principes de légitimité des logiques d'action au sein des Structures d'Insertion par l'Activité Economique

Les Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) sont des acteurs emblématiques de l'économie plurielle. Acteur de l'économie marchande à travers la production de biens et services en vue de leur commercialisation, acteur de l'économie non marchande en raison des subventions publiques et financements contractuels reçus au titre de la logique redistributive assurée par l'Etat pour mener leur mission d'insertion sociale et professionnelle et également acteur de l'économie non monétaire du fait des dons financiers et humains qu'elles mobilisent aux titres de la réciprocité et de l'entraide, les SIAE apparaissent comme archétype de l'économie plurielle (Aznar, Caille, Laville, Robin, Sue, 1997, cité par Trouvé).

Après avoir repéré les logiques d'action entre lesquelles ces structures doivent établir des compromis, il peut être intéressant de préciser leur origine. Ces logiques peuvent se justifier à partir de principes de légitimité d'action. Richez-Battesti et Gianfaldoni ont mené une étude pour repérer ces principes de légitimité d'action dans le domaine d'activité du service d'accompagnement et de financement de la création de micro-entreprises par des publics en difficulté d'insertion sociale et professionnelle. Ils en définissent six : civique, domestique, cognitif, marchand, industriel et connexionniste.

Au sein des SIAE, les logiques d'action s'inscrivent dans :
- **le principe civique** caractérisé par la recherche de l'intérêt collectif ou de l'intérêt général, dans la mesure où le dispositif s'inscrit comme une réponse au chômage de masse caractérisé par les transformations du marché et de l'emploi ainsi engendrées ;
- **le principe domestique** renvoyant à la recherche de relations interpersonnelles et traditionnelles, au sens où le dispositif s'inscrit dans une solidarité mécanique au travers des interactions du salarié en insertion au collectif de travail ;
- **le principe cognitif** visant le professionnalisme par un partage de savoirs codifiés ou non codifiés, respectivement savoir-faire et savoir-être dans le champ de l'IAE ;
- **le principe marchand** référant à l'intérêt individuel, renvoie ici à l'identité productive des SIAE dans la recherche de développement d'activités viables, et de niches d'activité à potentiel en terme de captation de valeur économique, notamment ;
- **le principe industriel** concernant la recherche de l'efficacité technique et de la rationalisation productive fait référence à l'organisation du groupe de travail en fonction des aptitudes professionnelles des salariés en insertion ;
- **le principe connexionniste**, en ce qu'il réfère à la recherche de plusieurs engagements sur des projets imbriqués dans des réseaux, renvoie à l'essence même des SIAE du fait de la conciliation des fonctions d'insertion sociale et professionnelle de la production des biens et services en vue de leur commercialisation.
(Trouvé, 2007 : 106)

Les SIAE développent donc des logiques d'action des mondes marchand, domestique et civique, rendus légitimes par différents principes, et établissent des compromis grâce à leur mode de gouvernance démocratique et la gestion des relations externes.
Concrètement, comment se traduit, de manière générale, le compromis entre les logiques d'action des SIAE pour répondre à leur double mission ? Quelles sont les déclinaisons du projet commun au sein des différents niveaux : gouvernance, accompagnement socio-professionnel et activité ?

2) Traduction des logiques d'action des SIAE dans leur recherche d'équilibre entre mission sociale et rentabilité économique

Les SIAE regroupent les ateliers et chantiers d'insertion (ACI), les associations intermédiaires, les entreprises d'insertion (EI), les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI), les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification et les régies de quartier. Les SIAE exercent leur métier pour une finalité commune, elles présentent néanmoins des spécificités qui tiennent à la nature des activités qu'elles développent et aux cadres règlementaires et juridiques dont elles dépendent. Ces éléments conditionnent en grande partie l'offre d'insertion qu'elles proposent à leurs salariés. Ils font de ces structures des outils complémentaires et variés, qui offrent des possibilités de parcours multiples aux personnes accueillies [1].

Cette partie se réfère à un entretien réalisé avec Laurent Carrier, président de l'UREI Rhône-Alpes. Il est également directeur d'API MONTAGE, une entreprise d'insertion de sous-traitance industrielle qui intervient auprès d'entreprises locales et internationales autour de quatre métiers : le Tri et le Contrôle, le Montage et l'Assemblage, le Conditionnement et le Packaging, le Marquage (jet d'encre et laser) et la Traçabilité. Il explicite donc cette recherche de l'équilibre entre mission sociale et viabilité économique avec le point de vue des entreprises d'insertion et plus concrètement à travers son expérience à API MONTAGE. Cependant, ses observations peuvent être élargies à l'ensemble des SIAE en ce qui concerne l'historique à l'aide d'un ouvrage de D. Demoustier sur l'économie sociale et solidaire. Les autres aspects étudiés sont présents dans chaque structure mais les compromis entre logiques d'actions associées diffèrent.

► Historique des SIAE et réalité de leur double mission

La montée du chômage de masse à partir du milieu des années soixante-dix suscite des engagements nouveaux dans l'action caritative et dans l'insertion professionnelle (Demoustier, 2001 : 54). A la fin des années 80, des éducateurs sociaux créent des SIAE pour proposer des contrats de travail subventionnés par l'Etat. Leur volonté est de donner une voie de sortie professionnelle pour les jeunes qu'ils encadrent. Ils bénéficient souvent d'une bourse pour la création d'entreprise. Ils n'ont a priori pas de compétences de gestion ni de compétences techniques au sujet du secteur dans lequel ils créent leur structure. A cette époque, il y avait trois fois moins de chômeurs qu'actuellement et la conjoncture économique était plus favorable. La question de la rentabilité était donc peu présente et les prix étaient fixés par les industriels et les entreprises sur le marché sans que cela ne soit trop difficile à suivre par ces nouvelles SIAE.

Puis le secteur des SIAE a évolué et s'est structuré pour atteindre les objectifs de la double mission. Des encadrants techniques ont été recrutés pour leurs compétences techniques en plus de leurs qualités sociales, nécessaires à l'accueil et l'accompagnement des personnes en insertion. Depuis 10 ans, le niveau a monté dans toutes les EI et pour tous les postes même ceux des personnes en insertion (avec une volonté de continuer à prendre des personnes éloignées de l'emploi malgré l'évolution du marché). Le niveau des personnes en insertion en Atelier et Chantier d'Insertion a également monté. Actuellement, les différences entre les publics accueillis en ACI et en EI sont de plus en plus faibles.

La mission sociale des EI se traduit par l'accompagnement, la formation, le temps laissé aux personnes en insertion pour atteindre la cadence étant donné qu'elles n'ont pas été sélectionnées sur leurs compétences. Les subventions d'aides au poste prennent en charge le salaire de la chargée d'insertion, le turn-over et le temps que les personnes mettent à

être opérationnelles.
D'autre part, les EI doivent assurer leur viabilité économique ; elles convergent ainsi vers les entreprises classiques avec la prise en compte des exigences du client, de la démarche qualité avec les normes ISO, le suivi de labels…

Lorsque la situation est trop difficile à tenir au niveau économique, la mission sociale ne peut être remplie de manière appropriée. En effet, quand le dirigeant est focalisé sur les problèmes de rentabilité engendrant des difficultés de paiement de salaires, le stress qui en résulte rejaillit sur l'ensemble du personnel et par conséquent sur les personnes en insertion. La performance sociale va de pair avec la performance économique. De bonnes conditions de travail sont essentielles pour allier performances économique et sociale. L'aménagement du poste de travail est un investissement clé. La performance économique permet de satisfaire les exigences de qualité du client et d'accompagner au mieux les personnes en insertion.

► Equilibre entre mission sociale et rentabilité économique à travers différents niveaux des Entreprises d'Insertion (EI)

> Rôle de l'entrepreneur

Un dirigeant d'EI doit posséder les qualités propres à tout entrepreneur ; s'avoir s'adapter, anticiper, innover et surtout être humble. Une des spécificités propres au domaine des EI est que rien n'est acquis. En effet, tout peut changer et de manière très rapide avec le turn-over des personnes en insertion. Un entrepreneur en EI ne peut capitaliser sur l'ensemble de son personnel. Le rôle du manager est de faire émerger les difficultés et d'apporter des solutions avec son équipe. Il est important de savoir déléguer, s'appuyer sur les compétences de son équipe notamment pour ce qui concerne le volet social.

Différents modes de fonctionnement des entreprises d'insertion sont envisageables. Il n'y a pas de règles concernant le nombre d'ETP (Equivalent Temps Plein), il s'agit du choix du dirigeant et de ses administrateurs. Tout peut marcher et relève d'un fonctionnement d'EI si c'est en accord avec la double finalité.

De nos jours, un dirigeant d'une EI doit être capable de diriger une entreprise classique. Les dirigeants des EI sont pleinement des entrepreneurs dont le rôle est de donner les conditions de travail aux personnes garantes de la mission sociale. L'attention portée à la gestion est beaucoup plus forte. Rien n'est laissé au hasard. Par exemple, contrairement à quelques années auparavant, les achats correspondent parfaitement aux besoins.

> Profil particulier de la chargée d'accompagnement socio-professionnelle

La chargée d'insertion a un rôle essentiel. Son recrutement n'est pas évident car la personne doit avoir de multiples qualités et notamment avoir le regard social tout en connaissant bien le monde de l'entreprise.
Par exemple, Delphine Gigon, chargée d'insertion à API MONTAGE, a un parcours très intéressant pour ce poste. Elle a fait des études d'accompagnement social puis un parcours en agence d'intérim ainsi qu'en ETTI où le degré d'exigence est supérieur car les personnes en insertion sont placées au sein d'entreprises classiques. Elle a ainsi une bonne vision du fonctionnement et des exigences d'une entreprise classique. Elle peut ainsi accompagner au mieux les personnes dans leur projet professionnel.
De plus, le comportement humain de la chargée d'insertion est primordial. Delphine sait écouter les pleurs tout en sachant dynamiser et secouer la personne. Elle a une bonne maîtrise du 'STOP and GO'.

L'accompagnement de la chargée d'insertion est d'autant plus pertinent qu'il se fait en adéquation avec les encadrants et le travail de production.

> Activité et niveau de technicité

A API MONTAGE, il y a des postes avec des niveaux de technicité différents. Cela permet de placer des personnes qui ont la capacité professionnelle sur des postes stimulants techniquement dès le début. D'autre part, les personnes qui ont plus de mal au départ peuvent évoluer au fur et à mesure de leur montée en compétences.
La technicité est essentielle pour valoriser et stimuler le travail des personnes tant pour les encadrants que pour les personnes en insertion.

API MONTAGE fait le choix de développer l'ébavurage, une activité nécessitant une technicité conséquente. Cette décision est prise en tenant compte qu'uniquement deux ETP sur cinq personnes pourront y être positionnés. Il est intéressant d'avoir des postes à haute technicité pouvant être adaptés à certaines personnes qui en seront stimulées.

Un groupe d'EI de la sous-traitance industrielle s'est créé pour étudier l'intérêt de la 3D. Le développement de la recherche et de l'innovation technique est identique à celui des entreprises classiques.

La question de la rentabilité économique s'est accentuée avec les difficultés croissantes du marché. L'équilibre entre mission sociale et viabilité économique est donc plus compliqué à trouver mais cela stimule les EI à tous les niveaux : gouvernance, accompagnement socio-professionnel et activité avec la question du niveau de technicité. Pour allier performances économique et sociale, les EI innovent, intègrent des programmes de recherche, …

La problématique que nous étudions est bien une question transversale à l'ESS : les logiques d'action y relèvent des mondes marchand, civique et domestique. Des compromis entre ces logiques sont établis pour répondre à la double mission à tous les niveaux. Cela s'applique notamment aux SIAE dans le domaine du paysage. Les compétences techniques nécessaires aux métiers du paysage sont-elles adaptées à l'insertion par l'activité économique ? Faut-il restreindre le champ d'activités du paysage pour répondre à la double mission de l'ESS ?

Partie 2. Pluralité des logiques d'action : cas de l'entreprise de paysage Champ des Cimes[1]

1) Présentation de Champ des Cimes et de ses spécificités au regard des EI du paysage

► Historique

Champ des Cimes est la première Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) de Haute-Savoie, créée en 2005 par Damien Girardier. Damien était alors dirigeant d'En Passant Par la Montagne (EPPM), une association permettant à des jeunes et des adultes dans une situation d'exclusion sociale, d'échec scolaire, de maladie ou de handicap de trouver, par la montagne, une motivation pour dépasser cette situation. A ce moment-là, la Haute-Savoie et la vallée de l'Arve ne souffraient pas de la crise mais il y avait quand même de nombreuses personnes en difficulté. Cette considération a conduit Damien et Edwige Girardier à avoir l'idée de créer un jardin permettant aux personnes de reprendre confiance en elles et d'être mises en contact avec le public afin de les valoriser. Les personnes en insertion seraient en charge de la réalisation et de l'entretien du jardin. En tant que jardiniers, elles pourraient être sollicitées par le public pour expliquer leur travail. L'idée d'origine est donc la volonté de créer le Jardin des Cimes.

Une première étude a été conduite avec des rencontres auprès d'élus locaux comme Ghislaine Ravanel, directrice du SIVOM (Syndicat Intercommunal à Vocations Multiples, précédant la Communauté de Communes). Elle a incité Damien à ne pas se restreindre à la création d'un jardin en lui parlant de la possibilité de réaliser d'autres chantiers : sentiers, murets, … Une étude de marché a été réalisée y compris concernant un statut particulier d'entreprise : celui de coopérative. Le choix des activités s'est ainsi orienté vers la prestation de services : chemins de montagne, travaux en montagne, maçonnerie, restauration de patrimoine vernaculaire... Le secteur du paysage était en accord avec l'idée de la création du Jardin des Cimes.

Yvonick Plaud, administrateur d'EPPM, a adhéré au projet et en est devenu le président.
Damien et Edwige ont mis en œuvre la recherche de prêts et de financements.
Frédéric Averso, ancien conducteur de travaux – directeur adjoint d'une entreprise de paysage du Var, a été embauché comme responsable d'exploitation. Il s'est lancé dans l'aventure en ayant été interpellé par le fait de mettre l'homme au cœur du projet tout en continuant de faire des activités intéressantes.
L'activité de Champ des Cimes a démarré en juin 2005. Un premier recrutement a eu lieu : un chef d'équipe, David Dal Cortivo, et trois jeunes en insertion. Les commandes sont rentrées en 1 à 2 mois, en bénéficiant du fait d'être en pleine saison. Une autre équipe a dû être créée. Le Jardin des Cimes a vu le jour en juin 2008.

Concernant la rentabilité économique, Champ des Cimes a tout d'abord fonctionné sur le modèle associatif avec la recherche de subventions pour réaliser des projets. L'équilibre financier n'était alors garanti qu'avec les aides. De plus, la structure était conséquente avec la présence de trois cadres.
Avec l'arrivée de Myriam Hollard comme directrice en 2012, issue comme Frédéric du milieu entrepreneurial, le conseil de surveillance a voulu le retour à l'équilibre grâce à l'activité. La rentabilité économique est primordiale pour pouvoir exister ; cela permet également de montrer aux équipes que les choses s'obtiennent mais cela ne doit pas être une fin en soi. Certaines personnes ont investi beaucoup dans Champ des Cimes mais elles ne touchent pas de dividendes. Les personnes autour de la structure, associés et salariés,

1 Les éléments clés seront repris dans la comparaison des structures de la partie 3.

ne viennent pas en quête de profit. L'équilibre économique est vu comme un moyen pour porter l'insertion ; pour investir, acheter du matériel, travailler dans de bonnes conditions et en sécurité.
Champ des Cimes a délégué l'exploitation du Jardin à l'Association du Jardin des Cimes en mai 2013 afin de recentrer son activité de prestation de services sur l'IAE.

► Gouvernance et choix stratégiques

> Statut juridique et caractéristiques de fonctionnement

Champ des Cimes est une SCIC, une SA Coopérative à Directoire. Il s'agit donc d'une entreprise multi-sociétariale (usagers, bénévoles, salariés, privés, collectivités territoriales) ayant une activité d'intérêt collectif. Son mode de gestion est démocratique et les bénéfices sont répartis dans le but de favoriser la pérennité de la structure.

La finalité d'intérêt collectif de Champ des Cimes repose sur un triple objectif social, économique et territorial.
Les associés s'engagent à maintenir une dynamique autour :
- d'un projet d'entreprise respectant la démocratie interne de la structure et la finalité sociale de Champ des Cimes
- d'une attention commune pour répondre aux besoins émergeants du territoire
- d'une évolution continue de la structure dans les domaines du respect et de la préservation de l'environnement

Cet intérêt collectif se traduit notamment à travers les activités suivantes :
- l'insertion par l'activité économique et la lutte contre les exclusions en contribuant à l'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficulté
- le développement local et durable et l'aide à la valorisation et au traitement de l'environnement montagnard
- la création des activités et des emplois qui répondent aux besoins émergents, peu ou mal satisfaits, des différents acteurs socio-économiques du territoire en assumant le rôle d'expérimentation sociale
- l'éducation, la formation, l'initiation aux techniques et la transmission des savoirs-faire

(Source : Statuts Champ des Cimes, 2016)

Le fonctionnement démocratique au sein de Champ des Cimes est assuré par trois instances : Assemblée Générale, Conseil de surveillance (1 créateur, 5 bénévoles, 3 partenaires privés, 1 usager, 3 collectivités publiques) et Directoire (présidente : Myriam Hollard, membre : Frédéric Averso).

L'assemblée générale nomme les membres du conseil de surveillance pour une durée de six ans. Elle est formée de l'ensemble des associés pour le vote des délibérations.

Le conseil de surveillance nomme les membres du directoire. Il se réunit six à sept fois par an. Son rôle consiste à examiner le suivi des activités et le suivi social, la gestion du directoire et à valider les comptes d'exploitation. Champ des Cimes veille à avoir un conseil de surveillance équilibré en termes de compétences au niveau social, économique et environnemental afin de pouvoir croiser l'ensemble de ces regards. Les différents membres s'impliquent pour des valeurs et peuvent également être de potentiels partenaires financiers.

Le directoire assure la gestion générale de l'entreprise, il se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige.

La prise en compte de chaque membre de l'entreprise se fait aussi lors de réunions : hebdomadaire avec les responsables du développement et de l'exploitation, l'assistante de gestion et la chargée d'insertion et toutes les trois semaines en associant les encadrants techniques. Ces temps d'échanges sont essentiels pour assurer la gestion de la structure ainsi que garantir les objectifs relatifs à l'activité et à l'accompagnement des personnes en insertion.

> Taille

L'effectif varie de manière importante avec la saisonnalité de l'activité dans la vallée du Mont Blanc.

- Responsable du développement et de l'exploitation : 2 ETP
- Assistante de gestion : 1 ETP
- Responsable logistique et approvisionnement : 0,6 ETP
- Chargée d'insertion professionnelle : 0,5 ETP
- Encadrants techniques : 2 ETP à l'année et 5 saisonniers pour 3,5 ETP
- Salariés en insertion : 12/13 soit 7 ETP sur l'année

> Valeurs et projet

Champ des Cimes se spécialise sur les métiers du paysage bâti et naturel en adéquation avec le marché et les besoins du territoire.
Cet engagement repose sur la logique d'action suivante : la rentabilité économique porte l'insertion et pour la garantir il faut réaliser des métiers au savoir-faire maîtrisé.

Myriam Hollard privilégie trois axes majeurs de développement de la structure : l'innovation, l'aménagement du territoire et la biodiversité. En tant qu'architecte paysagiste DPLG, elle permet d'étoffer la partie création en espaces verts en lien avec des architectes.

> Activités et parts relatives

Les travaux paysagers représentent l'essentiel de l'activité de Champ des Cimes. Ils comportent les aménagements paysagers, l'entretien des espaces verts, la gestion des espaces naturels et l'élagage.

La maçonnerie pierre traditionnelle prend une place plus ou moins importante selon les marchés remportés. Il peut s'agir de la réalisation de murs en pierres sèches, de fours à pain, de ponts ou encore de la réhabilitation de fermes.

► Particularités vis-à-vis des autres EI du paysage

La spécificité de Champ des Cimes, au regard des autres EI du paysage, est de réaliser des activités variées et pouvant nécessiter un niveau de technicité élevé. En effet, la plupart des EI du paysage se limite à l'entretien d'espaces verts.

Le positionnement sur des activités avec une technicité importante résulte notamment de l'historique de la structure. Le choix de Damien et Edwige d'avoir recruté Frédéric issu du milieu professionnel du paysage plutôt qu'un éducateur social a joué un rôle clé.
En effet, Frédéric a influencé le mode d'organisation avec un chef d'équipe pour deux équipiers selon son expérience des chantiers de paysage, alors que de multiples structures ont un chef d'équipe pour 5-6 équipiers. De plus, Frédéric avait été clair avec Damien ; il était d'accord pour accepter toutes les commandes au démarrage, y compris le ramassage de détritus mais que le fonctionnement en entreprise d'insertion ne devait pas exclure la

conduite de chantiers ambitieux. Il ne souhaitait pas que l'activité se limite à la tonte. Il est à noter que la tonte est importante car elle garantit un chiffre d'affaires et offre des postes adaptés à certaines personnes.
Champ des Cimes a donc réalisé des chantiers ambitieux tels que le pont de Miage, le nettoyage de la Soufflerie du Mont Lachat, la fontaine de Saint Gervais, le col d'Anterne (récupération de pierres et cheminements pavés), des fours à pain, … L'expérience montre que la création de four à pain est peu adaptée pour l'insertion car le niveau de technicité est très conséquent. Les personnes en insertion ne peuvent alors faire que des tâches très basiques telles que l'approvisionnement ; elles ne peuvent pas faire le dessin des ouvrages ni la taille des pierres en 3D. De plus, les personnes en insertion ne voient le résultat du chantier réellement que le dernier jour. Le positionnement sur des activités techniques a donc quelques limites.

La diversité des activités est une grande opportunité bien qu'elle soit complexe à gérer. En effet, cela permet de satisfaire différents profils de personnes en insertion : physique pour le débroussaillage, pérenne pour l'entretien, minutieux pour la maçonnerie… Ainsi les personnes peuvent s'épanouir, se sentir utiles dans une activité où elles sont à leur place. Le lien avec le chef d'équipe se crée, les personnes reprennent confiance et cela permet l'avancée du chantier. Cependant, cela implique que le chef d'exploitation ait des connaissances variées pour assumer la diversité des activités notamment en terme de matériel, d'investissements.



Fig.2 Travaux paysagers
(Source : Champ des Cimes, 2015)



Fig.1 Travaux de maçonnerie (Source : Champ des Cimes, 2015)

Fig.3 Gestion des espaces naturels
(Source : Champ des Cimes, 2015)





Fig.4 Travaux d'hiver
(Source : Champ des Cimes, 2015)

2) Traduction concrète des logiques d'action de Champ des Cimes

► Accompagnement socio-professionnel

> Public en insertion et critères de recrutement

Objectifs 2016 de recrutement du public défini en Dialogue de gestion :
- personnes aux minima sociaux (dont RSA) : 4
- chômeurs longue durée : 4
- jeunes < 26 ans, non qualifiés : 4
- femmes : 1 (dans le sens de l'égalité homme-femme et non de l'insertion)
- senior > 50 ans : 2

Champ des Cimes peut intégrer des travailleurs handicapés mais il est important que ce ne soit pas un objectif.

Les critères de recrutement sont la motivation pour les métiers du paysage et le travail en équipe, la volonté de s'inscrire dans un parcours en insertion, la capacité à venir au travail ainsi que la capacité physique adaptée au poste. Les compétences et l'expérience n'interviennent pas contrairement aux embauches classiques.

> Nombre d'heures, durée de contrat

Les contrats des salariés en insertion sont de 35h par semaine.
Ils ont une durée minimale de quatre mois pour permettre aux personnes de s'intégrer pleinement à l'entreprise. La durée s'adapte aux contraintes de la saisonnalité. Ils sont renouvelables sur deux ans conformément à la durée de l'agrément.
Environ la moitié de l'effectif en insertion est renouvelé chaque été. C'est important pour le bon déroulement des chantiers et l'accompagnement socio-professionnel.

> Freins à l'emploi

Les freins à l'emploi peuvent être multiples : mobilité, langue (étrangers ou personnes vivant en France depuis longtemps mais n'ayant pas acquis un niveau de français suffisant), logement, santé, qualifications, famille, gestion financière ou encore des aspects administratif et judiciaire.

Une construction défaillante de l'individu correspond à une problématique fréquente. Les personnes n'ont pas confiance en elles et se sentent victimes. Elles subissent ce qui leur arrive et s'attendent à ce qu'on résolve leurs problèmes. Elles disent que c'est parce qu'elles sont âgées, qu'elles ont beaucoup d'enfants, qu'elles sont handicapées, que les gens sont racistes, …

> Insertion sociale et professionnelle

L'enjeu principal est de faire passer les personnes en insertion d'une posture de victime à celle d'acteur autonome.

Les freins à l'emploi peuvent être levés notamment par la mise en relation avec des organismes adaptés. L'accompagnement est personnalisé grâce à un diagnostic initial approfondi : formation envisagée, idée d'emploi, zone géographique, méthodes de recherche d'emploi, …
L'apprentissage des Techniques de Recherche d'Emploi et l'élaboration du CV sont des éléments récurrents.

Emilie Perrollaz, la chargée d'insertion, prévient les personnes qu'ils devront travailler ensemble puis les laissent venir à elle et l'accompagnement débute au moment où ils en ont besoin.

La difficulté de l'accompagnement à Champ des Cimes réside principalement dans le caractère court des durées des contrats en raison de la saisonnalité. Il s'agit de gérer les urgences et les 'bagages' portés par les personnes. Les sorties se font aussi plus souvent dans la rapidité et à une période où ce n'est pas évident de trouver du travail : novembre – décembre, lorsque les saisonniers sont déjà embauchés.

> Formation

Visite de l'atelier et du dépôt par le responsable logistique au moment de l'intégration des personnes avec présentation du matériel, de son usage et des règles de sécurité.

Les personnes en insertion ont souvent eu une expérience négative de l'école et souhaitent donc rarement suivre des formations.

Champ des Cimes offre la possibilité de faire des périodes de mise en situation professionnelle au sein d'autres entreprises pour que les personnes puissent confronter leurs projets à la réalité.

Des formations sont proposées aux personnes en insertion ainsi qu'aux permanents, comme par exemple, « gestes et postures » réalisée par un prestataire externe. D'autres formations sont envisageables en fonction du projet du salarié en insertion.

Une offre de formation mutualisée entre les SIAE de Haute-Savoie est en train d'émerger avec la création de l'Union des Structures pour l'Insertion par l'Economie 74 (USIE 74).

> Objectif de sorties dynamiques et de parcours

Sorties dynamiques, contrôlées par DIRECCTE (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi) :
- Emploi durable : CDI, CDD + 6 mois, création / reprise d'entreprise ou intégration de la fonction publique
- Emploi de transition : CDD de - 6 mois, contrats aidés par un autre employeur
- Sorties positives : embauche dans une autre SIAE, formation qualifiante ou retraite

Les objectifs de sorties dynamiques de Champ des Cimes s'élèvent à 67% pour l'année 2016.

Parcours des personnes au RSA, contrôlé par le Conseil Départemental :
- code et/ou permis
- accès logement
- demande de Reconnaissance en Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH)
- actions santé
- garde d'enfants
- accès à des droits sociaux comme l'Allocation Adulte Handicapé (AAH), pension d'invalidité ou retraite
- inscription sur la liste d'attente des ESAT ou EA.

► Intérêt des activités et niveau de technicité

> Intérêt des activités

- Plantation +[2], mais il s'agit d'une activité très valorisante car elle change le chantier à 100% en une journée alors que le travail de préparation du sol peut durer un mois
- Entretien +
- Bois +++
- Maçonnerie pierre +++ selon le profil des personnes, si méticuleux
- Travail en montagne, forêt +++, avec un intérêt certain pour le cadre de travail

En hiver, l'activité se caractérise par le faible nombre de personnes en insertion. Le travail est plus dur moralement et physiquement car il correspond surtout à de l'abattage dans les cours d'eau. Par contre, l'ambiance est bonne avec une vraie cohésion. Le rythme est moins soutenu et facilite les temps d'échanges et de discussions.

Le secteur du paysage présente de multiples intérêts comme support d'insertion. Il permet d'accueillir tout type de profil, allant du jeune déscolarisé à l'ancien de l'industrie. En effet, les activités nécessitent des compétences manuelles et non intellectuelles, du moins au départ. A Champ des Cimes, le travail a souvent lieu en montagne ou en forêt ; l'espace n'est pas contraint et présente les avantages suivants : ouverture du regard, source d'apprentissage et éloignement des sollicitations ayant pu causer leurs problèmes. De plus, le travail en extérieur rend tributaire des intempéries ; il faut se mettre aux règles de l'entreprise et de la nature. Le résultat visuel du travail est valorisant et il est appréciable de voir un aménagement prendre forme en ayant démarré par les phases de terrassement. L'utilisation du matériel est intéressante car elle professionnalise. Une attention particulière est portée à la sécurité. Cela engage de la confiance de la part de l'entreprise ; peut être un peu difficile pour l'entreprise mais profitable aux personnes pour qu'elles reprennent confiance. Les équipes sont petites ; cela permet d'accorder une place importante aux dialogues, aux échanges et ainsi de favoriser un climat de confiance. Enfin, ce secteur est dynamique et offre des opportunités d'emploi.

Cependant, le travail physique en montagne et berges de rivière peut décourager de nombreuses personnes. C'est difficile, notamment pour des personnes n'ayant pas travaillé depuis longtemps, de se lever tôt et d'être présentes sur des activités qui demandent de la ressource.

> Technicité

- Création : engazonnement +++, plantation + (s'il s'agit d'arbres conséquents, la tâche devient vraiment physique), activités nécessitant du calcul et le respect des niveaux et des alignements ++
- Entretien : tonte +, débroussaillage +, élagage ++
- Bois : escaliers, terrasses +++
- Maçonnerie pierre ++
- Sentiers de montagne ++

Il est plus dur de déléguer lorsque le travail est technique. Les personnes en insertion peuvent également se sentir perdues. Cependant, le travail est plus intéressant et motive à la fois les chefs d'équipe et les personnes en insertion.

La maçonnerie est une activité technique intéressante mais il faut veiller à la rentabilité car il s'agit de travaux aux coûts élevés. De plus, Champ des Cimes n'est pas une entreprise

2 Faute d'un manque de données quantitatives, l'importance relative a été notée à l'aide du symbole +.

du bâtiment et ne peut s'engager dans des chantiers trop conséquents. Il y a eu le cas exceptionnel de la réhabilitation d'un moulin qui a supposé la mise en place d'une décennale.

Il est important de trouver le juste milieu entre intérêt des activités et technicité. Ce n'est pas toujours possible ; cela dépend des personnes et du travail. Il est possible de monter en niveau de technicité mais ce n'est pas facile pour le responsable.

> Equilibre mission sociale et rentabilité sur le terrain

Le rôle du chef d'équipe est de veiller à la rentabilité des chantiers et de donner le goût du travail aux personnes en insertion. Un bon manager est quelqu'un qui agit. Tous les responsables participent à toutes les tâches du chantier y compris les tâches ingrates. Une autre qualité importante d'un encadrant est celle d'être juste. Ce n'est pas facile et ce n'est pas forcément vu de la même manière par tout le monde. L'important est d'établir des relations de confiance. Un responsable d'équipe est bon quand il se donne, qu'il est présent dans les moments difficiles.

Le chef d'équipe doit souvent travailler pour deux le temps que le salarié en insertion apprenne, qu'il commence à être rentable et autonome. Il doit se donner à 200%. A la différence d'un chef d'équipe en entreprise de paysage classique, il doit être à la fois chef d'équipe, manœuvre mais aussi faire preuve de qualités sociales pour s'adapter aux spécificités du public.
La mission sociale peut s'avérer usante en raison des temps d'écoute, d'échanges ou encore la rapidité du turn-over. Cela s'ajoute à la pression des chantiers. Teddy Hostein, l'un des encadrants techniques, donne beaucoup d'importance à l'écoute. Il trouve que cette attitude fonctionne bien même si cela peut être usant. Son expérience lui fait dire que lorsque la personne est préoccupée, soit elle en parle et cela va mieux et il est possible de travailler, soit elle n'en parle pas et cela devient ingérable. Si la personne ne communique pas, cela signifie qu'elle pense ne pas avoir besoin du chef d'équipe.
Il est important que l'encadrant ait des lieux où évacuer ce qu'il peut recevoir de lourd au travail. De plus, il est utile de savoir déléguer et de prendre du recul afin d'être plus efficace. Déléguer, donner des responsabilités aux personnes en insertion leur permet de se sentir impliquées à Champ des Cimes ; cela les incite à réfléchir, à participer.
Si les personnes en insertion sont motivées, la rentabilité s'améliore au bout de plusieurs mois, une vraie entente se crée avec des habitudes de travail.

► Rentabilité et inscription au sein de réseaux professionnels

> Ressources (subventions)

- Aide au poste : 10 800€/ETP de la DIRECCTE
- Subvention du Conseil Départemental pour les bénéficiaires du RSA et une partie du poste de la chargée d'insertion

Un Dossier unique (accueil, accompagnement socio-professionnel et formation des salariés, activité économique) est présenté lors du Dialogue de gestion et de la Commission Locale d'Insertion au Conseil Départemental. Le Dialogue de gestion réunit Pôle Emploi, la DIRECCTE et le Conseil Départemental. Champ des Cimes justifie alors le bilan de l'année précédente et négocie les objectifs de l'année suivante en terme d'ETP.

Les subventions portent le projet social de l'EI (le poste de la chargée d'insertion, le turn-over, le temps que les personnes mettent à être opérationnelles) et non son activité professionnelle sinon ce serait de la concurrence déloyale envers les autres entreprise du paysage.

> Recettes

Nombre de chantiers réalisés en 2015 : 154

Tableau.2 Comparatif des activités 2015 et 2014 (Source : Rapport de gestion Champ des Cimes, 2016)

Chiffre d'affaires 2015 : 653 045 **Résultat net 2014 :** 10 126, 100% en report à nouveau	**Chiffre d'affaires 2014 :** 638 775 **Résultat net 2014 :** -57 507
Répartition chiffre d'affaires par activités 2015 : - Création : 42% - Divers : 1% - Entretien : 16% - Espaces naturels : 39% - Maçonnerie : 2%	**Répartition chiffre d'affaires par activités 2014 :** - Création : 39% - Divers : 5% - Entretien : 13% - Espaces naturels : 27% - Maçonnerie : 15%
Répartition chiffre d'affaires par clients 2015 : - Bailleur : 8% - Particulier : 21% - Privé : 21% - Public : 50%	**Répartition chiffre d'affaires par clients 2014 :** - Bailleur : 6% - Particulier : 9% - Privé : 30% - Public : 55%

Myriam Hollard, issue du milieu professionnel du paysage, a été nommée directrice de Champ des Cimes par le conseil de surveillance dans le but de rétablir l'équilibre économique par l'activité. Frédéric Averso, responsable d'exploitation provenant également de l'entrepreneuriat, partage ce même objectif. Cela s'exprime dans leur gestion de Champ des Cimes au sein du directoire. L'évolution positive entre 2014 et 2015 résulte des logiques d'action mises en œuvre à savoir développer les chantiers rentables tels que la gestion des espaces naturels et éliminer les chantiers à perte comme une partie de la maçonnerie et les travaux divers. Cependant, l'équilibre reste encore fragile avec des charges de structure conséquentes à savoir une équipe improductive et un loyer de bâtiment importants.

De plus, cette recherche de la rentabilité par l'activité n'est possible que par un engagement total des chefs d'équipe. Un groupe de travail mené en 2014 avec l'URSCOP a contribué à faire ressortir les atouts et enjeux de Champ des Cimes. Il a également permis de qualifier la motivation des encadrants techniques. Leur intérêt principal ne se rapporte pas au salaire mais à différents aspects : insertion, diversité des activités et de leur niveau de technicité ou encore mode de management responsabilisant. Le management de Champ des Cimes se fonde sur la confiance et ne vise pas uniquement la rentabilité mais aussi la qualité du travail et la sécurité. L'ensemble de ces facteurs stimule les encadrants malgré le fait que l'équilibre entre mission sociale et rentabilité puisse être usant dans la durée. Il y a de la complexité, du défi, des scènes difficiles tout comme des moments joyeux. Si les personnes s'accrochent, cela vaut le coup. D'après Frédéric, les chefs d'équipe sont le cœur de la structure. Ce ne sont pas des éducateurs sociaux même s'ils ont une sensibilité particulière et sont passionnés. Tous les chefs d'équipe de Champ des Cimes depuis 2005 (à l'exception de deux personnes) n'ont jamais eu ce rôle au préalable. Cela peut causer quelques soucis vis-à-vis d'un manque de compétences, d'expérience mais c'est intéressant pour Frédéric car ils sont jeunes et qu'il peut également les former avec sa vision du rôle du chef d'équipe notamment sur la question de la rentabilité ou plutôt de l'efficacité. Il les sollicite concernant le nombre d'heures, le coût, l'utilisation des machines. Les autres aspects du rôle de chef d'équipe sont les compétences techniques et le management.

> Prescripteurs

- Prescripteurs habilités pour délivrer l'agrément : Pôle Emploi, Mission locale jeunes, Pôles Médico-Sociaux, Cap'Emploi
- Prescripteurs non habilités : Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation (SPIP), Structures de logement d'urgence, autres SIAE

> Partenaires / Clients

Champ des Cimes travaille pleinement sur le champ concurrentiel en lien avec une diversité de partenaires et clients : collectivités publiques, bailleurs sociaux, syndics, hôtels, entreprises et particuliers.

De nombreux clients ne savent pas que Champ des Cimes fait de l'insertion. Dans sa communication, Champ des Cimes ne met pas l'accent dessus. Champ des Cimes tond, plante, .. et veut être jugée sur la qualité, la réactivité, le prix de son travail comme toute autre entreprise. De plus, certains particuliers peuvent avoir des a priori négatifs sur l'insertion par méconnaissance.

Champ des Cimes intègre les réseaux suivants : CNATP, FEI, CEM2D, URSCOP, GPS, GEP, USIE 74.

3) Bilan sur la pluralité des logiques d'action de Champ des Cimes

Champ des Cimes se caractérise par une gestion démocratique avec son statut de SCIC et la prise en compte de l'ensemble des acteurs via différentes instances et temps de réunions. Cet exercice de la démocratie permet d'articuler les logiques d'action pour tendre vers la finalité d'intérêt collectif définie dans les statuts de la structure. Le travail collaboratif de l'équipe vise à garantir les objectifs relatifs à l'activité (logique d'action marchande) et à l'accompagnement des personnes en insertion tout en participant au développement du territoire (logiques d'action civiques). L'adéquation entre les gestionnaires, la chargée d'insertion et les encadrants techniques est nécessaire pour accorder l'accompagnement socio-professionnel et la réalité de l'activité du paysage sur le terrain. Les relations sont fondées sur la confiance, ce qui relève d'une logique d'action domestique.

En tant qu'entreprise, Champ des Cimes est pleinement sur le champ concurrentiel. Elle présente une diversité importante de clients et de partenaires sur le territoire.

Cette EI fait le choix de réaliser de multiples activités pouvant relever d'un niveau de technicité élevé. Cela présente comme intérêts de correspondre à une diversité de profils de personnes en insertion et surtout d'être source de motivation pour l'ensemble de l'équipe et en priorité pour les encadrants techniques. La difficulté engendrée concerne l'obtention de la rentabilité qui nécessite des connaissances variées de la part du responsable d'exploitation et une implication très forte des chefs d'équipe.

Finalement, Champ des Cimes se spécialise sur les métiers du paysage bâti et naturel en partant du principe que l'activité doit garantir l'équilibre économique et que cela ne peut se réaliser qu'avec des métiers au savoir-faire maîtrisé. Les parts relatives des activités sont adaptées en fonction des besoins du territoire et du marché (exemple de la maçonnerie). Le paysage est un secteur adapté pour l'insertion car il est accessible à un public varié, valorisant par son rendu, responsabilisant ou encore source d'emploi. Cependant, l'activité de Champ des Cimes présente également quelques contraintes à savoir la mobilisation de ressources physiques importantes dans les travaux de montagne et en berges de rivière ou encore la forte saisonnalité dans la vallée du Mont Blanc qui entraîne des durées de contrats d'insertion courtes complexifiant l'accompagnement.

Nous venons de voir que les métiers du paysage sont adaptés à la double mission de l'ESS. Cependant, la problématique étudiée est étroitement liée au type de structure de l'ESS. En quelle mesure, le mode de fonctionnement des structures de l'ESS influe-t-il sur les logiques d'action mises en œuvre pour assurer la double mission ?

Partie 3. Dimension comparative des logiques d'action de différentes SIAE, cas du projet *Dites-le avec des fleurs locales*

1) Présentation du projet *Dites-le avec des fleurs locales* et de sa spécificité en terme de regroupement de différentes structures de l'ESS

La qualité des prairies des territoires a fortement diminué en un siècle. L'une des raisons majeures est l'utilisation dans l'aménagement et la gestion agricole de mélanges de l'agro-industrie qui ne prennent pas en compte la dimension locale des espèces végétales (uniformité des mélanges semés sur l'ensemble des territoires). Cela a induit une forte diminution des espèces végétales dans les prairies et la substitution d'espèces sauvages et indigènes par des espèces non locales. L'impact sur la biodiversité est très fort.

Les préconisations en aménagement incitent de plus en plus à l'utilisation de végétaux sauvages locaux mais l'offre en plantes locales reste très limitée.
Les intérêts de mise en œuvre d'un végétal local sont multiples :

- Biodiversité
- Continuités écologiques (Trame Verte et Bleue)
- Fonctionnalités (cycle de vie en correspondance avec celui des insectes, fonctions écosystémiques)
- Diversité génétique (éviter l'appauvrissement génétique, renforcer la résistance aux changements)
- Conservation génétique (éviter nouveaux parasites et maladies)
- Réussite technique (semis durable, résultat pérenne)
- Adaptation au milieu

(Source : Présentation en Rhône-Alpes du label Végétal local, 2016)

Face à ces enjeux, le projet *Dites-le avec des fleurs locales* (DLADFL) a pour finalité la production de graines sauvages et locales de la région Alpes du Nord. Ces graines seront utilisées à l'avenir sur le même territoire. Ce travail répondra aux attendus du label national Végétal local.

DLADFL fait suite à *Semences du Mont Blanc* (SMB). De 2012 à 2015, SMB a consisté en un programme de Recherche & Développement (R&D) sur l'étude de faisabilité technico-économique d'une filière de production de semences locales de montagne. L'équipe était composée d'un semencier suisse, OHS, d'une université appliquée suisse, HEPIA, de la Société d'Economie Alpestre de Haute-Savoie et d'un ESAT, la Ferme de Chosal. Cependant, la création d'une filière de production de semences de montagne est complexe en raison des quantités conséquentes de semences à produire pour la revégétalisation de zones à forte érosion, d'objectifs de coûts compliqués à atteindre et du manque de soutien des maîtres d'ouvrage en stations de ski. Ainsi est née la volonté d'enclencher un autre programme de recherche-action pour l'émergence de la filière de production et de promotion de semences de fleurs sauvages locales en plaines.

DLADFL vise à apporter une réponse concrète et de qualité aux enjeux de reconquête écologique des milieux dans le respect du label Végétal local de la production à la revégétalisation.

Ce projet s'incarne à travers les trois objectifs suivants :

1) Construire une filière de semences indigènes locales

Structurer une filière de production et de promotion d'un matériau semencier « fleurs locales » dans une démarche innovante avec des acteurs de l'ESS et scientifiques.

Proposer un matériau semencier d'origine locale pour revitaliser des espaces naturels et semi-naturels dégradés ou stratégiques (trame verte urbaine par exemple).

2) Reconquérir la biodiversité

Accompagner les acteurs publics et privés à prendre en compte les caractéristiques environnementales de leur site ou territoire de projet et leur apporter les solutions technologiques et opérationnelles de haute qualité.

Expérimenter en zones tests et zones pilotes urbaines, périurbaines et de plaine.

3) Essaimer

Transférer les modèles socio-économiques de production basés sur des structures de l'ESS ou agricoles. Essaimer les modèles de revégétalisation et les pratiques respectueuses de la biodiversité et d'un aménagement durable à l'échelle des territoires locaux.

Etendre ces pratiques à l'échelle des autres régions biogéographiques.

(Source : Plaquette DLADFL, 2015)

Cela se traduit par des diagnostics écologiques, la collecte des semences sauvages, leur multiplication, des réensemencements expérimentaux, la traçabilité, l'éducation à l'environnement et au développement durable et la construction d'un modèle économique. L'ensemble du programme est réalisé au sein de la zone biogéographique Alpes du Nord. On retrouve des acteurs du programme SMB à savoir l'HEPIA, OHS rejoint par MEAC, le semencier du même groupe côté français, la Ferme de Chosal associée à d'autres structures de l'ESS pour la production : Alvéole, chantier d'insertion, Initiaterre, couveuse d'activités agricoles, et Champ des Cimes. Enfin, la FRAPNA, association de protection de l'environnement, a comme rôle l'animation de la filière au niveau du territoire.

Le regroupement de différentes structures de l'ESS est une réelle originalité. Il se fonde sur des acteurs désireux d'agir de manière innovante au service du territoire afin de concilier préservation de la biodiversité, développement économique et emploi solidaire. La mise en relation des structures résulte essentiellement de la volonté éthique d'une personne clé du programme : Denis Lebert, consultant pour MEAC et acteur de l'ESS. Les semenciers souhaitaient intégrer des agriculteurs pour la production en correspondance au mode de fonctionnement de la filière suisse de semences locales. Cependant, contrairement à l'ESS, les agriculteurs ne s'engagent pas dans des projets où la faisabilité financière n'est pas lisible. L'une des richesses de l'ESS est son aptitude à défricher ; les structures osent et peuvent s'appuyer sur des personnes capables de réaliser de l'ingénierie financière en interne.

Le choix du regroupement de structures de l'ESS repose également sur deux autres intérêts : la pertinence de l'activité pour ces structures et le potentiel d'essaimage.

Denis, avec son expérience de l'ESS, relève différents points justifiant la pertinence de l'activité pour répondre à la double mission des structures :

- activité nouvelle qui valorise la structure et les personnes
- emploi de main d'œuvre
- action en faveur de la biodiversité
- totalité du cycle de développement de la plante visible par les personnes en insertion au cours de leur temps de présence dans les structures
- mécanisation recherchée qui participe à la valorisation du rôle social

L'essaimage pourra être réalisé par chaque structure au sein de son réseau. En effet, les structures ont des réalités différentes et l'objectif consiste en ce que chacune des structures fasse son analyse (gains et pertes) et essaime dans son réseau.

► Vision du projet DLADFL au sein des différentes structures de l'ESS

Tableau.3 Comparaison de la vision du projet DLADFL (Source : L. Thomas, 2016)

Type de structure	Motivations à adhérer au projet	Prévisionnel économique	Mission sociale	Technicité
EI Champ des Cimes	- Projet adapté à la structure - Possibilité d'avoir un résultat positif grâce à l'équilibre avec l'Interreg si la gestion est bonne - Intérêt de diversifier l'activité avec la production étant donné que la situation actuelle est rude au niveau de la prestation de services - Projet d'avenir - Pertinence pour l'insertion : travail valorisant, qui a du sens et qui peut être réalisé techniquement	- Frais de personnel : 219 614, 00 - Frais liés au recours de compétences et services extérieurs : 40 098,00 (bureau d'études accompagnant l'étude de la SCIC, prestation de l'amplification au Jardin des Cimes, formation affineur) - Dépenses d'équipement : 33 408,00 - Frais de déplacement et hébergement : 27 011,90 - Frais de bureau et administratifs : 32 942,10 - Dépenses d'infrastructures : 2 124,00 TOTAL : 421 560,00 Difficile de juger dès à présent si la future filière fonctionne économiquement pour faire de l'insertion. Indirectement, cela motive et intéresse les responsables d'équipe tout en permettant de diversifier l'activité.	Les chefs d'équipe occupent un rôle clé à Champ des Cimes. Par conséquent, le fait qu'ils soient motivés par le projet DLADFL a un effet positif pour la mission d'insertion. Pour répondre à l'insertion, il faut exister d'où l'importance de se développer. Si le projet permet d'obtenir des marchés de production et de revégétalisation, cela permet d'exister et de répondre à l'insertion au moins en ce sens. Si en plus, un équipier y trouve sa place, l'activité en est d'autant plus pertinente.	Est-ce que cultiver développe la patience, l'organisation ? La question d'une technicité adaptée est à poser concernant la récolte. En faisant écho aux fours à pain, l'on peut se demander si les personnes vont s'approprier l'activité.
ACI Alvéole	- Projet riche pour son caractère d'apprenant, d'innovant - Respect de l'environnement - Perspectives avec la création d'une filière économique - Superbe opportunité d'exposer les personnes en insertion au travail de recherche, à l'expérimentation - Intérêt de se lancer dans la production : suivre le cycle de développement de la plante, activité plus fine et complémentaire de l'entretien des espaces verts - Intérêt de l'aventure humaine Projet ambitieux tant sur le plan environnemental que sur le plan humain. Mode de travail ensemble qui motive l'équipe et donne du dynamisme.	- Frais de personnel : 321 160,00 (poste de Céline dans son rôle d'animation des structures, des comités techniques de production, du suivi de la traçabilité) - Frais liés au recours de compétences et services extérieurs : 9 900,00 (formation affineur) - Dépenses d'équipement : 25 166,00 - Frais de déplacement et hébergement : 17 160,00 - Frais de bureau et administratifs : 48 174,00 (rôle de chef de file administratif) - Dépenses d'infrastructures : 0,00 TOTAL : 355 198,00 Equilibre économique essentiel ; il s'agit bien de faire émerger une filière économique. L'innovation sociale permet d'adapter un modèle économique. Le coût manuel convient au démarrage mais il faudra stabiliser sur deux-trois ans. Prise de risque (compte tenu du report du dépôt du dossier) avec la création de deux postes : CDD converti en CDI de Céline, CDI de Florent Rapin, chef d'équipe référent de DLADFL, en plus du recrutement des salariés en insertion.	Intérêt suscité chez les salariés par le projet DLADFL est important : ils sont curieux et posent des questions. Difficulté et intérêt majeurs : sensibilisation des personnes à la culture de plantes locales, à la biodiversité. En effet, il s'agit souvent d'espèces qu'ils doivent désherber en entretien. Il faut que les encadrants soient eux-mêmes motivés pour transmettre cela aux ouvriers. Si le message passe, ils pourront l'essaimer par la suite. Céline Lecoeur, ingénieur agronome, a prêté main-forte aux équipes lors de la plantation et du désherbage. Cela a permis de valoriser le travail des ouvriers en leur montrant qu'ils ne sont pas des 'petites mains' mais qu'ils participent à un projet d'envergure.	Equipe dédiée au projet sachant que les ouvriers seront amenés à changer étant donné que le projet est sur trois ans et que les contrats de travail sont d'une durée maximale de deux ans. En fonction de l'urgence de certaines tâches (ex : pose de la bâche, plantation), d'autres équipes sont sollicitées. Première année de mise en route avec soucis d'efficacité : problème d'organisation et manque de matériel. Projet en constante évolution. Il faut adapter au quotidien que ce soit au niveau du matériel, de la météo, de l'effectif… Niveau de technicité adapté car les tâches sont plutôt aisées à réaliser. Certaines tâches peuvent paraître répétitives et donc rébarbatives comme la plantation. Métier similaire à un agriculteur semencier bien que le semencier soit mécanisé. Cependant, l'objectif du programme est de tendre vers une production semi-mécanisée ayant un caractère professionnalisant. Lorsque les moyens seront alloués au projet, il sera possible d'investir dans des machines.

ESAT Ferme de Chosal	- Intérêt pour la R&D, les activités émergentes - Si la filière émerge, la place de précurseur serait avantageuse et permettrait de communiquer sur le rôle que tient l'ESS dans l'économie - Intérêt du travail en réseau avec élus, décideurs, prescripteurs, partenaires ; mise en relation avec des acteurs essentiels du territoire - Activité valorisante	- Frais de personnel : 131 543,00 - Frais liés au recours de compétences et services extérieurs : 15 000,00 - Dépenses d'équipement : 13 186,00 (planteuse et semoir) - Frais de déplacement et hébergement : 16 091,55 - Frais de bureau et administratifs : 19 731,45 - Dépenses d'infrastructures : 8 918,00 TOTAL : 204 470,00 L'expérience du programme SMB a fait prendre conscience à Emmanuel Mosse que l'élaboration d'un coût de production des semences raisonné et raisonnable est déterminante pour la suite, à savoir le rachat des graines par le semencier pour l'élaboration des mélanges commercialisables.	Sensibilisation des travailleurs pour cultiver des plantes sauvages qui sont souvent des 'mauvaises herbes' qu'ils désherbent en entretien d'espaces verts. Intérêt des travailleurs pour le fait de sortir du cadre de la Ferme de Chosal pour se rendre sur les parcelles de production dédiées au projet.	Technicité importante au niveau du suivi qui nécessite de la rigueur scientifique ainsi qu'au niveau de la récolte. Emmanuel qualifie cette production de 'jardin botanique'.

Les motivations des structures se rejoignent concernant le caractère innovant du projet et son essence à savoir la préservation de la biodiversité. En effet, l'environnement fait partie du projet de chacune de ces structures.
L'intérêt des perspectives offertes par la création d'une filière économique est plus prégnant au sein de l'EI. Ainsi, Champ des Cimes anticipe les opportunités de nouveaux chantiers que cela représente comme la revégétalisation d'espaces avec les graines produites. L'expérimentation et l'opportunité d'exposer les personnes en insertion à la recherche sont des motivations spécifiques à Alvéole. Cela se retrouve bien dans leur choix d'avoir un ingénieur agronome dans leur structure afin de développer ce type de projet. Enfin, la Ferme de Chosal relève bien les opportunités de mise en réseau et de valorisation de ce type d'activité auprès de multiples acteurs. Cela s'inscrit dans leur projet d'établissement où l'intégration socio-professionnelle passe par la reconnaissance de l'identité professionnelle et culturelle des personnes handicapées à travers des activités valorisantes.
Quant aux autres partenaires, le projet s'inscrit également dans leur volonté de développement : opportunité d'une nouvelle filière pour le semencier, mise en action des programmes de recherche scientifique de l'HEPIA ou encore préservation de la biodiversité pour la FRAPNA. A l'origine, les motivations de l'ensemble des partenaires mettent l'accent sur différents aspects du programme mais l'équipe converge dans la même direction ; cela se traduit dans les engagements qui comportent de la prise de risque. On peut ainsi parler de l'élaboration d'une culture et de valeurs communes.

La pertinence de cette activité pour faire de l'insertion est supposée et reste à confirmer. La technicité semble adaptée pour la culture des graines mais interroge en ce qui concerne la récolte. Emmanuel relève également que le suivi nécessite de la rigueur scientifique. Au niveau de la mission sociale, Alvéole met bien en valeur l'intérêt de sensibiliser les personnes à la préservation de la biodiversité locale. Les personnes en insertion restant au maximum deux ans, elles peuvent être amenées à essaimer dans la suite de leur parcours. Cependant, les structures notent bien que le message n'est pas forcément évident à transmettre. En effet, il s'agit de montrer aux personnes en insertion l'intérêt de la production d'espèces qu'ils désherbent régulièrement dans leurs travaux d'entretien d'espaces verts.

La question de la rentabilité est au cœur du projet DLADFL puisqu'il s'agit d'un programme de recherche pour l'émergence de la filière de production de semences locales. Sur trois ans, l'objectif consiste à établir les itinéraires technico-économiques de production de différentes espèces. Le budget du programme correspond à 20% d'autofinancement, 15% de cofinancement public (département de Haute-Savoie) et 65% de financement FEDER (Interreg). L'intérêt général des structures d'insertion est porté par les aides au poste et non par les subventions de l'Interreg. L'Interreg ne porte pas le projet social ; il subventionne le programme de recherche.
L'un des points clés relatif à la rentabilité de la filière de production réside en la chaîne d'affinage, achetée par le semencier MEAC. En effet, les opérations d'affinage et d'élaboration des mélanges complexes procurent une forte valeur ajoutée. La question de la répartition de cette valeur ajoutée est essentielle pour la pérennité de la filière ; l'idée d'un groupement SCIC est à l'étude. D'autre part, la semi-mécanisation de la production est importante tout comme la recherche de terrains pour la production. En effet, dans la région, la pression immobilière est forte tout comme l'enjeu du maintien de terres agricoles. Actuellement, les terrains de Champ des Cimes, par exemple, sont prêtés par les Autoroutes et Tunnel du Mont Blanc (ATMB) et un particulier.
Au niveau des perspectives de la filière, elle devra être assistée au départ par le semencier. En effet, il s'agit d'un marché à sept-huit ans pour inventer pleinement le modèle économique, acquérir l'expérience nécessaire à cette production particulière. Des agriculteurs pourraient produire quelques espèces dont l'itinéraire technico-économique serait bien maîtrisé pour un faible coût telles que des graminées à l'hectare sachant que le prix des graminées représente 70% de la valeur du mélange. De l'autre côté, les dicotylédones, plus compliquées à produire, pourraient continuer à être cultivées par des structures de l'ESS.

► Premiers retours concernant le démarrage du projet

La situation actuelle est compliquée car le dépôt du dossier Interreg a été reporté en raison d'une pièce manquante. Les financements ne sont donc pas garantis.
Cependant, les graines collectées dans le milieu naturel par l'HEPIA ont été semées ; les structures se sont alors engagées de manière plus ou moins différente dans la suite des opérations et donc dans la prise de risques. Initiaterre s'est retirée de la mise en culture cette année car elle n'avait pas de responsable technique adapté. La Ferme de Chosal a planté 26 400 minimottes. Contrairement aux autres structures, elle n'a pas perdu de temps au moment de la pose de bâche grâce à la dérouleuse qu'elle utilise dans son activité de maraîchage. Cependant, la Ferme de Chosal est moins efficace concernant la plantation en raison de la productivité moindre des personnes handicapées. Alvéole a planté 49 600 minimottes et Champ des Cimes 50 100. Alvéole et Champ des Cimes sont assez proches en terme de rentabilité bien que Champ des Cimes soit un peu plus efficace notamment en ce qui concerne la plantation. La gestion de l'urgence n'a pas permis un déroulement optimal de la mise en culture.
D'autre part, cette incertitude au niveau des financements a empêché l'investissement dans du matériel, compliquant ainsi les opérations. Au cours des deux prochaines années, il est nécessaire de voir comment le matériel peut être mis en commun y compris celui qui n'a pas été affilié au projet. Cela peut être envisageable par l'investissement dans du matériel par un groupement en SCIC ou avec la prise en charge de l'achat par l'une des structures. La mécanisation des tâches est à étudier ainsi que leur anticipation comme le travail du sol à réaliser à l'automne afin de mieux gérer les adventices.



Fig.5 Préparation du sol, pose de la bâche (Source : Champ des Cimes, 2016)



Fig.6 Plantation (Source : Champ des Cimes, 2016)



Fig.7 Entretien des bandes enherbées (Source : Champ des Cimes, 2016)



Fig.8 Récolte de *Leucanthemum ircutianum* DC. par aspiration (Source : Champ des Cimes, 2016)

2) Analyse comparative des structures

► Historique des structures

> Champ des Cimes, entreprise d'insertion :

cf Partie 2

> Alvéole, chantier d'insertion

En 1987, l'ensemblier APISAE, est créé par des éducateurs de la prévention pour la sauvegarde de l'enfance. Il s'agit d'un cas fréquent où les éducateurs, face aux difficultés d'emploi rencontrées par les jeunes, leur proposent de travailler sur des chantiers. La volonté d'établir des contrats est ainsi venue du terrain. Dans la fin des années 90, des problèmes économiques importants sont apparus notamment en raison d'une mauvaise gestion du développement de l'activité ; à savoir l'augmentation du nombre de personnes en insertion n'a pas été suivie de façon suffisante par celle du nombre d'encadrants. L'ensemblier s'est alors scindé en différentes structures dont un ACI (Alvéole), un ESAT, une EI (API MONTAGE), …

Philippe Monet, dirigeant d'Alvéole à l'issue de cette séparation, a développé de nombreux projets en parallèle du chantier. Il a ainsi créé le PTCE InnoVales (Pôle Territorial de Coopération Economique) qui a pour actions : l'incubation de nouveaux projets, la réhabilitation DORéMI (rénovation énergétique des maisons individuelles), l'animation, la communication sur le territoire…

En 2015, les activités ont été séparées afin de permettre au chantier d'avoir une meilleure visibilité, de se recentrer sur son activité et sur des actions spécifiques telles que Job Explorer ou relatives à la mobilité. De plus, le PTCE InnoVales intervient au niveau du Grand Genève à la différence du chantier d'insertion, Alvéole, qui est sur un territoire plus restreint. Catherine Douard, ancienne directrice adjointe, devient alors directrice. Elle s'appuie sur ses compétences en finances, en ressources humaines et management.

> Ferme de Chosal, ESAT

En 1980, l'AAPEI – EPANOU a repris une ferme maraîchère pour créer l'Etablissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT) de la Ferme de Chosal. L'activité de production est alors vendue en grande distribution. L'AAPEI – EPANOU est l'Association des Amis et Parents d'Enfants Inadaptés bien que la notion 'd'enfants' soit largement dépassée puisqu'elle propose des solutions pour chaque étape de la vie de 'la personne inadaptée'.

Emmanuel Mosse est devenu directeur en 1998 et a diversifié l'activité : vente directe, circuits courts, paniers AMAP, animation, paysage, métiers de l'environnement. Il a enclenché une vraie dynamique partenariale et s'est engagé dans des démarches de R&D en s'appuyant sur la force des réseaux de l'ESS en partant du principe que 'seul, on va plus vite mais à plusieurs, on va plus loin.'

La structure de base de la ferme correspond à 12ha d'exploitation agricole ; cette surface ne peut être augmentée pour des raisons topographiques. Le développement de Chosal s'est donc fait autrement.
Tout d'abord, un diagnostic a été réalisé pour évaluer les potentiels et ressources du site. La localisation entre Annecy et Genève – une zone avec une activité importante, un solde migratoire positif, un pouvoir d'achat élevé - a amené Emmanuel à penser que la vente

directe pouvait trouver sa place. La ferme, en elle-même, est mal située puisqu'elle est bien en contre-bas et que les voies d'accès ne sont pas directes. Cependant, c'est un lieu attractif. En effet, le site est remarquable et diversifié sur le plan naturel : rivière torrentielle, parties boisées, prairies sèches, ferme (centre social, lieu de vie). De plus, les qualités environnementales sont protégées. Il y a un fort capital humain - nature. On peut définir la Ferme de Chosal comme un lieu vivant !
A l'origine, les activités ont été centrées sur le végétal : maraîchage, horticulture et paysage. L'introduction des animaux avec la ferme pédagogique (années 2000 avec les emplois jeunes) permet d'apporter un support de médiation, un compagnon, une aide pédagogique. Il y a dix ânes pour accompagner les randonnées, une vingtaine de brebis et chèvres avec leurs petits, des lapins, une basse-cour. La notion du vivant est pleinement mise en valeur. En 2005, une autre dynamique est lancée avec le Land Art. Des artistes renommés viennent en résidence et réalisent des œuvres avec les personnes handicapées. Le Land Art anime un sentier qui est emprunté par des adultes à la différence de la ferme pédagogique ciblant un public enfant.
La Ferme de Chosal est un lieu de vie aux multiples ressources et bien qu'elle soit éloignée et peu visible, une dynamique est engagée pour faire venir du monde. Les enfants accueillis par la ferme pédagogique sont un bon relais pour entraîner leur famille à venir à Chosal pour se balader, faire des randonnées à dos d'âne. Chosal a une carte pour l'avenir avec la mise en tourisme ; un tourisme pédagogique, de découverte.

L'ESS s'y retrouve à la croisée entre le projet social et la politique de développement durable et soutenable de Chosal.
En 2000 – 2005, les fondamentaux ont été conceptualisés à savoir le rôle social et la reconnaissance dans les yeux de l'autre de la personne handicapée. Un projet d'établissement a été rédigé. Emmanuel a réalisé un mémoire universitaire correspondant à un premier projet pour Chosal où sont donnés des éléments de stratégie et les conditions de la mise en place d'un projet de développement durable. Un deuxième projet a permis de développer les objectifs de développement durable. Enfin, un troisième projet a été construit avec l'ensemble de l'équipe et des personnes extérieures (Commission du Travail) ; des axes stratégiques pour les cinq prochaines années ont été définis afin de viser la labellisation ISO 26 000 / RSE. Le projet d'établissement sert de feuille de route. Le directeur doit veiller à ce que l'ESAT garde le cap. La règle permet d'établir des plans d'action. Il faut que les membres de l'équipe s'en imprègnent et soient capables d'en discuter ; ce qui n'est pas forcément évident.

► Gouvernance et choix stratégiques[3]

Tableau.4 Comparaison des modes de gouvernance et des choix stratégiques (Source : L. Thomas, 2016)

Type de structure	Statut juridique	Caractéristiques	Taille	Valeurs et projet	Activités et parts relatives
EI Champ des Cimes	SCIC SA Coopérative à directoire	- Entreprise multi-sociétariale : usagers, bénévoles, salariés, privés, collectivités territoriales - Activité d'intérêt collectif - Gestion démocratique - Répartition des bénéfices favorisant la pérennité AG, Conseil de surveillance (1 créateur, 5 bénévoles, 3 partenaires privés, 1 usager, 3 collectivités publiques), Directoire (présidente : M. Hollard, membre : F. Averso) Le conseil de surveillance examine le suivi des activités et le suivi social, la gestion du directoire et valide les comptes d'exploitation. Réunion hebdomadaire avec les responsables du développement et de l'exploitation, l'assistante de gestion et la chargée d'insertion. Réunion d'échanges de pratiques toutes les 3 semaines avec tous les encadrants techniques et les permanents.	Varie beaucoup avec la saisonnalité. - Responsable du développement et de l'exploitation : 2 ETP - Assistante de gestion : 1 ETP - Responsable logistique et approvisionnement : 0,6 ETP - Chargée d'insertion professionnelle : 0,5 ETP - Encadrants techniques : 2 ETP à l'année et 5 saisonniers pour 3,5 ETP - Salariés en insertion : 12/13 soit 7 ETP sur l'année	Spécialisation sur les métiers du paysage bâti et naturel dans le sens qu'ils rencontrent le marché et les besoins du territoire. Logique d'action : la rentabilité économique porte l'insertion et pour la garantir il faut faire des métiers au savoir-faire maîtrisé. Développement du domaine innovation – aménagement du territoire – biodiversité et de la partie création en espaces verts en lien avec des architectes.	1) Travaux paysagers +++ Aménagements paysagers, entretien des espaces verts, gestion des espaces naturels, élagage. 2) Maçonnerie pierre traditionnelle + Murs en pierres sèches, fours à pain, ponts, fermes.
ACI Alvéole	Association	AG, CA (16 membres bénévoles) : 3-4/an, Bureau : 1/mois. Le CA et le bureau d'Alvéole sont restés inchangés suite à la reprise d'Alvéole. Le bureau est très présent ; l'implication forte de ses membres relève de valeurs éthiques partagées. Catherine prend les décisions stratégiques avec le bureau ; elle s'appuie sur leurs compétences multiples en comptabilité, juridique, gestion d'entreprise, etc. Réunion d'échanges de pratiques chaque vendredi entre encadrants techniques, chargée d'insertion sociale et chargé d'accompagnement professionnel. Ils n'ont pas forcément la même perception, leur travail est complémentaire. 1h de technique avec le coordinateur des travaux pour anticiper les chantiers et faire le point sur ceux en cours puis 2h de ressources humaines, accompagnement socio-professionnel où des informations sont transmises concernant les équipes, différentes problématiques sont développées. La communication est l'un des aspects fondamentaux d'Alvéole.	- Permanents : une vingtaine composant les pôles administratif, social et professionnel, technique, projets et développement - Salariés en insertion : 58 soit environ 50 ETP	- Innovation sociale - Importance de la transmission et de l'apprenant ; développer des compétences (savoir-être / savoir-faire) pour renvoyer les personnes sur un emploi - Alvéole fait de l'emploi et non du métier - Présence d'un ingénieur agronome afin de permettre à la structure de faire des expérimentations, de développer des projets innovants : expérimentation dans la gestion des déchets de la renouée, DLADFL, compostage – broyage. Céline assure le suivi et l'ingénierie de ces différents projets et les équipes de chantier réalisent la partie technique.	1) Espaces verts et naturels +++ Débroussaillage, désherbage, taille, tonte, broyage, éradication de plantes invasives, entretien des sentiers. 2) Second-œuvre du bâtiment ++ Peinture, démolition, isolation, cloison, carrelage, parquet. 3) Gestion Urbaine Sociale de Proximité (GUSP) + Nettoyage de voirie, relevé des encombrants 4) Atelier de création couture +

3 Faute d'un manque de données quantitatives, l'importance relative a été notée à l'aide du symbole +.

ESAT Ferme de Chosal	Géré par l'Association EPANOU-AAPEI d'Annecy	- Secteur médico social (Agence régionale de Santé) - Activité des personnes handicapées dépend du Code d'Action sociale et des familles AG, CA (familles et amis), Bureau Le président invite de manière plus fréquente des personnes extérieures pour leurs compétences professionnelles afin de limiter le caractère émotionnel que les familles peuvent témoigner dans la prise de décisions. Conseil de la Vie Sociale (1/trimestre) : usagers, représentants des familles et tuteurs, professionnels, membres de l'organisme gestionnaire. Le conseil donne son avis et peut faire des propositions concernant le fonctionnement de l'ESAT, les projets de travaux et d'équipement, la nature et le prix des services rendus, l'entretien et l'affectation des locaux, les modifications importantes de la prise en charge. Conseil des travailleurs et résidants. Réunion d'équipe trimestrielle par secteur d'activité ; temps de libre parole et de médiation avec la psychologue, le chef de service et le référent professionnel de l'ESAT. Réunion mensuelle des résidants concernant la vie quotidienne et les relations aux autres. Réunion annuelle des familles et amis de Chosal : rencontre entre travailleurs, familles et professionnels. En année paire, autour du bilan d'activités, du projet socio-éducatif, … En année impaire, la réunion devient une fête conviviale.	- Personnel (administration, services techniques et pédagogiques, santé, services généraux) : 13,7 ETP - Travailleurs handicapés : 63 dont 29 hébergés	La Ferme de Chosal considère la richesse de son histoire médico-sociale comme son ADN ; elle privilégie le projet individuel des personnes par rapport au collectif. - Personne accueillie doit jouir de tout respect et droits que lui confère son statut - Principe de Valorisation du Rôle Social - Projet de développement durable 1) Repérage des potentiels et ressources des travailleurs 2) Recherche d'activités professionnelles valorisantes et adaptées 3) Valorisation du travail effectué 4) Reconnaissance de l'identité professionnelle et culturelle de la personne handicapée 5) Intégration sociale et professionnelle	1) Production agricole - Maraîchage +++ avec une légumerie pour la préparation de paniers AMAP qui sont ensuite livrés dans différents lieux. - Horticulture : plantes annuelles, plantons de légumes. ++ - Production de phragmites pour stations d'épuration + 2) Services en milieu rural - Entretien de jardin et d'espaces verts + - Atelier d'assemblage et de conditionnement + - Activité de ferme pédagogique + : 6000 enfants accueillis par an ; sensibilisation à la phytoépuration, à la lutte contre les invasives, présentation des animaux de la ferme…

Champ des Cimes veille à avoir un conseil de surveillance équilibré en termes de compétences au niveau social, économique et environnemental afin de pouvoir croiser l'ensemble de ces regards. Alvéole s'appuie sur un bureau très présent possédant également des compétences variées en comptabilité, juridique, gestion d'entreprise, etc. Les différents membres s'impliquent pour des valeurs et peuvent également être de potentiels partenaires financiers. La Ferme de Chosal est gérée de manière particulière puisque les membres du CA sont les familles et amis des personnes handicapées. Une part d'affectif peut donc être importante dans la prise de décisions. Le président est en train de faire évoluer la situation en faisant appel à des professionnels pour leur expertise.

La prise en compte de la pluralité des logiques d'action peut s'effectuer lors de la confrontation des acteurs au cours de réunions. Elles sont d'autant plus fréquentes que la structure est grande et que le nombre de personnes en insertion est conséquent. Ainsi à Champ des Cimes, la réunion d'échanges de pratiques a lieu toutes les trois semaines en haute saison. A Alvéole, elle revient tous les vendredis. Enfin, le fonctionnement de Chosal, qui a comme spécificité d'être également un lieu d'hébergement, est rythmé par différents types de réunion. Elles concernent les activités professionnelles, la vie quotidienne ou encore peut permettre de réunir l'ensemble des acteurs à savoir les travailleurs, les familles et les professionnels. La communication permettant les échanges de pratiques, de perceptions est essentielle dans le fonctionnement de chacune de ces structures. L'accompagnement socio-professionnel et l'encadrement technique doivent aller de pair pour répondre à la double mission.

Chaque structure a comme cœur d'activité l'environnement ; que ce soit essentiellement en prestation de services à Champ des Cimes et Alvéole ou en production à Chosal.
Cependant la relation à l'activité diffère selon les structures. Champ des Cimes se spécialise sur les métiers du paysage bâti et naturel en partant du principe que l'insertion repose sur la rentabilité économique et que cette rentabilité n'est possible qu'en faisant les métiers au savoir-faire maîtrisé. Alvéole propose une diversité d'activités importante en accord avec son projet. Contrairement à Champ des Cimes, elle ne fait pas des métiers mais de l'emploi. Les activités sont vues ainsi uniquement en tant que supports pour l'emploi où sont transmises des compétences de savoir-être et savoir-faire. Quant à la Ferme de Chosal, elle met au cœur le projet de la personne plutôt que le projet de la structure. Le choix des activités se fait donc sur des critères d'adaptabilité et de valorisation possible afin de valoriser le rôle social de la personne handicapée pour qu'elle puisse être intégrée socialement et professionnellement.

L'ensemble des structures met l'accent sur la recherche d'innovation. Champ des Cimes se développe dans les domaines de l'aménagement du territoire et de la biodiversité. Alvéole compte dans son équipe un ingénieur agronome qui réalise de la veille et permet à la structure d'être active en terme d'expérimentation et de développement de projets environnementaux innovants. Chosal est toujours dans la recherche de nouveaux marchés. Précédemment, la Ferme de Chosal s'était lancée dans la production de phragmites pour les stations de phytoépuration et à présent, elle met en valeur un potentiel de mise en tourisme pédagogique. Enfin, ces trois structures ont intégré le projet DLADFL, par essence innovant puisqu'il s'agit de l'étude de l'émergence d'une filière.

► Accompagnement socio-professionnel

Tableau.5 Comparaison de l'accompagnement socio-professionnel (Source : L. Thomas, 2016)

Type de structure	Public en insertion et critères de recrutement	Nombre d'heures, durée de contrat	Freins à l'emploi	Insertion sociale et professionnelle	Formation	Objectifs de sortie dynamique et de parcours
EI Champ des Cimes	Objectifs 2016 de recrutement du public défini en Dialogue de gestion : - personnes aux minima sociaux (dont RSA) : 4 - chômeurs longue durée : 4 - jeunes < 26 ans, non qualifiés : 4 - femmes : 1 - senior > 50 ans : 2 Possibilité d'intégrer des travailleurs handicapés mais ce ne doit pas faire partie des objectifs. Critères de recrutement : motivation pour les métiers du paysage et le travail en équipe, volonté de s'inscrire dans un parcours en insertion, capacité à venir au travail, capacité physique adaptée au poste (non sur les compétences ni sur l'expérience)	35h/semaine en général contrat de 4 mois du fait de forte saisonnalité, renouvelable sur deux ans 50% effectif en insertion renouvelé chaque été. Important pour le bon déroulement des chantiers et l'accompagnement socio-professionnel.	- Langue (étrangers ou personnes vivant en France depuis longtemps mais n'ayant pas acquis un niveau suffisant de français) - Logement - Santé - Qualifications - Famille - Gestion financière - Administratif / judiciaire Construction défaillante de l'individu : problématique fréquente. Les personnes n'ont pas confiance en elles et se sentent victimes. Elles subissent ce qui leur arrive et s'attendent à ce qu'on résolve leurs problèmes. Elles disent que c'est parce qu'elles sont âgées, qu'elles ont beaucoup d'enfants, qu'elles sont handicapées, que les gens sont racistes, …	- Levée des freins à l'emploi notamment par la mise en relation avec des organismes adaptés. L'accompagnement est personnalisé grâce à un diagnostic initial approfondi : formation envisagée, idée d'emploi, zone géographique, méthodes de recherche d'emploi, … - Techniques de Recherche d'Emploi, élaboration du CV Emilie prévient les personnes qu'ils devront travailler ensemble puis les laissent venir à elle et l'accompagnement débute au moment où ils en ont besoin. Difficulté de l'accompagnement à Champ des Cimes : durée des contrats souvent très courte en raison de la saisonnalité. Il s'agit de gérer les urgences et les 'bagages' portés par les personnes. Les sorties se font aussi plus souvent dans la rapidité et à une période où ce n'est pas évident de trouver du travail : novembre – décembre, lorsque les saisonniers sont déjà embauchés.	Visite de l'atelier et du dépôt par le responsable logistique au moment de l'intégration des personnes avec présentation du matériel, de son usage et des règles de sécurité. Les personnes en insertion ont souvent eu une expérience négative de l'école et souhaitent donc rarement suivre des formations. Possibilité de faire des périodes de mise en situation professionnelle au sein d'autres entreprises pour que les personnes puissent confronter leurs projets à la réalité. Formation des personnes en insertion et des permanents. Exemple : « gestes et postures » par un prestataire externe. Autres formations en fonction du projet de la personne.	Sorties dynamiques (contrôlées par DIRECCTE) : - Emploi durable : CDI, CDD + 6 mois, création / reprise d'entreprise ou intégration de la fonction publique - Emploi de transition : CDD de - 6 mois, contrats aidés par un autre employeur (hors IAE) - Sorties positives : embauche dans une autre SIAE, formation qualifiante ou retraite > Objectifs sorties dynamiques Champ des Cimes : 67% > Objectifs sorties dynamiques Alvéole : 55% Parcours des personnes au RSA (contrôlé par Conseil Départemental) : - code et/ou permis - accès logement - demande de RQTH (Reconnaissance en Qualité de Travailleur Handicapé) - actions santé - garde d'enfants - accès à des droits sociaux comme l'AAH, pension d'invalidité ou retraite - inscription sur la liste d'attente des ESAT ou EA
				> Enjeu : les faire passer de posture de victime à celle d'acteur autonome.	Offre de formation mutualisée (SIAE) en Haute-Savoie avec l'USIE 74.	
ACI Alvéole	Objectifs 2016 : - personnes aux minima sociaux : 50% - chômeurs longue durée : 20% - jeunes < 26 ans, non qualifiés : 22% - femmes : 15% - senior > 50 ans : 15% - politiques publiques de ville : 10% Critères de recrutement : capacité de participer aux chantiers, d'être présent pour répondre à la réalité de production. Les personnes doivent être polyvalentes.	26h/semaine quelques temps partiels		- Chaque personne est unique, pas de cheminement type. - Méthode employée : confronter les personnes aux faits, à ce qui se passe dans leur vie, leur montrer ce qui est actif et rend compliqué d'être au travail. - Différentes attitudes en fonction de ce que la personne entend ou non. Certains vont comprendre ce qui les bloque et travailler pour améliorer la situation tandis que d'autres vont se replier et dire qu'on ne les accompagne pas assez. La chargée d'insertion sociale, Myriam Leboulanger, et le chargé d'accompagnement professionnel, Jérôme Singier, collaborent étroitement.	Possibilité de faire des stages dans l'entreprise qui leur plait. Ils sont alors toujours rémunérés par Alvéole bien qu'ils doivent s'adapter aux conditions de fonctionnement de l'entreprise dont les horaires. Cela ennuie souvent les personnes en insertion de travailler 35h tout en étant payé 26h ; ils peuvent ne pas réaliser l'opportunité que cela représente. Et en parallèle, ils vont envoyer des CV sans avoir de retour. ACI donne une boîte à outils et il faut accepter que les personnes s'en saisissent ou non. Par la suite, on peut les rendre plus autonomes en leur montrant le résultat des décisions qu'ils prennent.	

ESAT Ferme de Chosal	Personnes handicapées mentales orientées par la CDAPH en fonction des places disponibles par type d'activité.	35h/ semaine Les personnes handicapées restent à Chosal jusqu'à leur retraite sauf détérioration physique ou aggravement de la pathologie qui ne leur permet plus d'assurer leur travail. Elles vont alors dans un foyer pour personnes vieillissantes de l'AAPEI-EPANOU ou rejoignent le milieu ordinaire si elles peuvent se prendre en charge.	Handicap mental. L'UNAPEI définit ainsi le handicap mental : Il qualifie à la fois une déficience intellectuelle (approche scientifique) et les conséquences qu'elle entraîne au quotidien (approche sociale et sociétale). Le handicap mental se traduit par les difficultés plus ou moins importantes de réflexion, de conceptualisation, de communication, de décision, …	- Contrat d'aide et de soutien par le travail - Projet personnalisé : Travail à l'ESAT et Vie quotidienne pour l'Hébergement Six mois après l'entrée de la personne, une grille d'évaluation MAP (Modèle d'Accompagnement des Personnes) est établie avec l'ensemble de l'équipe. Elle traite des thématiques suivantes : relationnel, capacité, vie privée (domestique et quotidien) et dans le cas des personnes vieillissantes, le physique. Puis, une rencontre avec la personne permet de voir ses attentes, ce qu'elle aime ou non. Cela vise à établir les objectifs et moyens pour aider la personne à s'ouvrir aux tâches confiées en fonction de ses capacités. Cela s'inscrit dans la perspective de favoriser l'apprentissage, pas jusqu'à l'autonomie, mais pouvoir faire un certain nombre de choses seule. L'accompagnement éducatif est important ; il s'agit de permettre aux personnes de faire avancer le travail et dans de bonnes conditions. La personne est actrice de son projet. Le référent professionnel ou éducatif rédige le projet (texte uniquement si la personne est en mesure de lire). De nombreuses photos sont positionnées sur le schéma de communication aidée pour que la personne puisse visualiser. Le schéma est revu avec la personne et les éléments que la personne ne comprend pas sont enlevés ou modifiés. ('mon travail', 'ma place à Chosal', …) La personne handicapée voit tout ce qu'il se passe à son sujet, tout est fait avec elle. Le projet est présenté à la famille ou au référent personnel. Chaque année, une évaluation permet de revoir tous les moyens du projet et au bout de 5 ans, c'est l'ensemble du projet qui est à nouveau étudié avec un nouveau MAP.	- Apprentissage effectué par moniteur au quotidien - Savoir-être, dimension sociale portée par tout le personnel - Plan Annuel de Formation avec intervenant extérieur pour son regard objectif. Les formations ont lieu à Chosal car les coûts de déplacement sont trop importants avec des personnes sans autonomie. Il s'agit de formation – action, adaptée aux personnes ayant une déficience intellectuelle qui apprennent en faisant. Chaque formation permet d'aboutir à un résultat concret. Les consignes de sécurité sont données brièvement en salle puis il s'agit de les vivre. La formation est aussi importante pour les encadrants qui prendront le relais sur le terrain. Les groupes de personnes handicapées en formation sont constitués avec des personnes en détection de compétence afin de savoir si tel type d'activité peut leur convenir et des personnes qui ont déjà certaines capacités et qui peuvent aller plus loin. A la fin de la formation, un portefeuille de compétences est délivré qui valide des habilitations. Exemple : débroussaillage, utilisation en sécurité d'un échafaudage, conduite d'engins agricoles	Les personnes en ESAT ont un trop lourd handicap pour trouver du travail dans le milieu ordinaire. Les personnes en EA ont plus souvent la possibilité de retourner dans le milieu ordinaire. Cependant le handicap est très stéréotypé. La plupart des entreprises pensent que ce n'est pas possible d'embaucher une personne handicapé alors qu'il existe de nombreux moyens pour adapter le poste, qu'il y a des aides pour le salaire et surtout qu'il existe de multiples types de handicap. Le handicap mental est beaucoup moins facile à intégrer en entreprise classique ; cela nécessite une plus grande ouverture d'esprit et la question de l'autonomie est plus prégnante.

Le recrutement en EI et ACI ne se fait ni sur les compétences ni sur l'expérience. L'un des critères majeur est la capacité à venir au travail. En effet, les SIAE sont confrontées à des problèmes fréquents d'absentéisme et d'arrêts de travail ayant pour causes des difficultés de retour au rythme de travail, des problèmes liés à la santé. L'autre point clé correspond à la capacité physique pour assumer les chantiers. Champ des Cimes est particulièrement vigilant à ce sujet car les efforts physiques sont conséquents dans les travaux de montagne et de rivière. Les publics en insertion en ACI et EI ont tendance à s'harmoniser bien que les ACI ont vocation à accueillir les personnes les plus éloignées de l'emploi.
L'ESAT fonctionne de manière complètement différente puisque les personnes sont adressées par la CDAPH. L'autre point de divergence majeur est la durée du contrat puisque les EI et ACI embauchent les personnes en insertion pour une durée maximale de deux ans alors que les personnes intégrant l'ESAT y restent jusqu'à leur retraite en général.

Par conséquent, l'accompagnement des personnes ne peut que différer.
A Champ des Cimes, la durée des contrats est bien souvent plus courte que deux ans compte tenu de la forte saisonnalité de l'activité. L'accompagnement est souvent réduit à la gestion des urgences et à penser rapidement à la sortie. Alvéole, en tant qu'ACI, offre des contrats en insertion de 26h contrairement aux EI où les contrats sont de 35h. Cette caractéristique permet d'approfondir l'accompagnement des personnes en laissant une journée pour prendre des rendez-vous. Dans ces deux structures, les freins à l'emploi des personnes sont similaires avec comme problématique récurrente : une attitude de victime adoptée par la personne en insertion. L'enjeu de l'accompagnement est donc de la faire basculer dans une posture d'acteur autonome. L'expérience des chargées d'insertion apprend qu'il faut accepter de ne pas être ni la personne, ni la structure ou que ce ne soit pas le moment adapté pour certaines personnes. Lorsque la diversité d'outils proposée par la structure n'est pas exploitée par la personne, il est important de lui en faire prendre conscience afin de la responsabiliser dans sa prise de décision.
Au sein de l'ESAT, l'accompagnement se fait dans la durée à l'aide d'un projet personnalisé. La personne handicapée prend pleinement part à l'élaboration du projet avec comme support un schéma de communication aidée. La question de l'autonomie est également visée bien qu'elle ne peut être atteinte que pour un nombre limité de choses.

La formation est l'un des éléments phares de ces structures.
Les EI et ACI rencontrent comme difficulté principale le fait d'avoir des plans de formation au budget trop restreint pour répondre à la diversité des besoins. Une structure peut nécessiter une formation spécifique pour seulement trois-quatre personnes ; ce qui ne justifie pas l'investissement associé. La mutualisation de la formation est l'une des raisons de la création fin 2015 de l'association Union des Structures pour l'Insertion par l'Economie de Haute-Savoie 74 (USIE 74). L'embauche de Marie-Hélène Lahouaoui-Fritz comme coordinatrice pour le développement de la formation dans les structures est le premier axe de développement de l'association en 2016. Il s'agit de répondre à des besoins de formation adaptée et d'avoir un financement cohérent.
D'autre part, les deux structures donnent la possibilité de réaliser des périodes de mise en situation professionnelle qui sont des opportunités intéressantes pour tester des projets et éventuellement obtenir un emploi.
La Ferme de Chosal organise des temps de formation sur son site avec des intervenants extérieurs. La formation est adaptée au public en privilégiant l'action à la conceptualisation. Cela participe au premier point de la méthodologie adoptée par Chosal à savoir la détection de compétences des personnes grâce au regard objectif de l'intervenant.
On remarque que la mise en œuvre de la formation est pleinement orientée vers la personne.

Les objectifs de sorties dynamiques de Champ des Cimes sont supérieurs de 10% de ceux d'Alvéole ; cela s'explique par un public plus éloigné de l'emploi en chantier d'insertion. Enfin, l'ESAT est dans une toute autre optique puisque les personnes handicapées s'inscrivent dans la durée et restent pour la plupart jusqu'à leur retraite.

► Intérêt des activités et niveau de technicité

Tableau.6 Comparaison de l'intérêt des activités et du niveau de technicité (Source : L. Thomas, 2016)

Type de structure	Intérêt des activités	Technicité	Equilibre mission sociale et rentabilité sur le terrain
EI Champ des Cimes	- Plantation +, mais très valorisante car change le chantier à 100% en une journée alors que le travail de préparation du sol peut durer un mois - Entretien + - Bois +++ - Maçonnerie pierre +++ selon profils des personnes, si méticuleux. - Travail en montagne, forêt +++, intérêt du cadre également Spécificités de l'activité en hiver : - peu de personnes en insertion - travail plus dur moralement et physiquement : abattage dans les cours d'eau - bonne ambiance, vraie cohésion - plus de temps pour les échanges et discussions Utilisation du matériel intéressante car professionnalisant. Intérêt du paysage pour faire de l'insertion : - permet d'accueillir tout type de profil - nécessite compétences manuelles et non intellectuelles du moins au départ - lieux non contraints tels que la montagne et la forêt : ouverture du regard, source d'apprentissage et éloignement des sollicitations ayant pu causer leurs problèmes - travail en extérieur rend tributaire des intempéries ; il faut se mettre aux règles de l'entreprise et de la nature. - attention particulière portée à la sécurité. Cela engage de la confiance de la part de l'entreprise ; peut être un peu difficile pour l'entreprise mais profitable aux personnes pour qu'elles reprennent confiance. - petites équipes : place importante laissée aux dialogue, aux échanges, à la confiance - aspect visuel important : résultat du travail valorisant - opportunités d'emploi Cependant, le travail physique en montagne, rivière peut décourager de nombreuses personnes. C'est difficile, notamment pour des personnes n'ayant pas travaillé depuis longtemps, de se lever tôt et d'être présentes sur des activités qui demandent de la ressource.	- Création : engazonnement +++, plantation + (si gros arbres, activité physique), activités nécessitant calcul et respect des niveaux et alignements ++ - Entretien : tonte +, débroussaillage +, élagage ++ - Bois : escaliers, terrasses +++ - Maçonnerie pierre ++ - Sentiers de montagne ++ Plus dur de déléguer lorsque travail technique. Les personnes en insertion peuvent également se sentir perdues. Cependant le travail est plus intéressant et motive à la fois les chefs d'équipe et les personnes en insertion. Maçonnerie : activité technique intéressante mais il faut veiller à la rentabilité car ce sont des travaux aux coûts élevés. De plus, Champ des Cimes n'est pas une entreprise du bâtiment et ne peut s'engager dans des chantiers trop conséquents. Il y a eu le cas exceptionnel de la réhabilitation d'un moulin qui a supposé la mise en place d'une décennale. Important de trouver juste milieu entre intérêt des activités et technicité. Pas toujours possible ; dépend des personnes et du travail. Possible de pousser dans la technique mais ce n'est pas facile pour le responsable.	Rôle du chef d'équipe : veiller à la rentabilité des chantiers, faire passer le goût du travail aux personnes en insertion. Chef d'équipe doit souvent travailler pour deux le temps que le salarié en insertion apprenne, qu'il commence à être rentable et autonome. Il doit se donner à 200%. A la différence d'un chef d'équipe en entreprise de paysage classique, il doit être à la fois chef d'équipe, manœuvre ou encore 'psychologue'. Mission sociale usante (écoute, échanges + turn-over) en plus de pression des chantiers. Teddy Hostein donne beaucoup d'importance à l'écoute et trouve que cela fonctionne bien que cela puisse être usant. Son expérience lui fait dire que lorsque la personne est préoccupée, soit elle en parle et cela va mieux et il est possible de travailler, soit elle n'en parle pas et cela devient ingérable. Si la personne ne communique pas, cela signifie qu'elle pense ne pas avoir besoin du chef d'équipe. Il est important que l'encadrant ait des lieux où évacuer ce qu'il peut recevoir de lourd au travail. De plus, il est utile de savoir déléguer et de prendre du recul afin d'être plus efficace. Déléguer, donner des responsabilités aux personnes en insertion leur permet de se sentir impliquées à Champ des Cimes ; cela les incite à réfléchir, à participer. Si les personnes en insertion sont motivées, la rentabilité s'améliore au bout de plusieurs mois, une vraie entente se créée avec des habitudes de travail.

ACI Alvéole	Intérêt du lancement de l'activité couture : proposer à des femmes très éloignées de l'emploi une activité qu'elles réalisent souvent chez elles. Il s'agit d'utiliser cet art créatif pour les réexposer à l'emploi et leur permettre de repartir sur n'importe quel emploi par la suite. Intérêt des activités paysage – environnement – développement durable : - activité principale d'Alvéole sur 8 mois - santé et sécurité au travail - résultat du travail visible même si cela repousse vite et que les chantiers se succèdent - travail en extérieur, activités adaptées aux personnes qui ont besoin de faire un travail physique - personnes apprécient utiliser les machines - sensibilisation au respect de l'environnement - activités que l'on peut aborder sans qualifications ou compétences particulières ; on apprend en faisant - chantiers très variés : cela peut motiver certains et en déstabiliser d'autres (opposition au travail en usine où unité de lieu et d'activité) - existence de débouchés Toutes les activités d'Alvéole sont des supports pour l'emploi.	Compétences techniques garanties par les encadrants. Enjeu de l'encadrant : faire un travail professionnel avec des personnes qui ne sont pas du métier. Les différents activités sont de niveau intermédiaire afin d'être accessibles aux personnes en insertion. Le second-œuvre du bâtiment peut nécessiter un peu plus de technicité comme par exemple dans la pose de carrelage. Le développement de l'atelier création couture présente des activités variées avec un niveau plutôt élevé dans l'élaboration de sacs et chapeaux. De manière générale, l'exposition à l'emploi et la montée en compétences permettent à des personnes de prendre connaissance du plaisir qu'elles ont à travailler tel ou tel matériau. Cela peut les amener à poursuivre par une formation.	Problème d'absentéisme fréquent. Compromis à trouver entre vitesse et qualité : difficulté majeure. Il s'agit de ne pas trop négliger la qualité afin de satisfaire le client. Les clients sont en grande partie des Communautés de Communes qui veillent grandement à la qualité du service. Qualités pédagogiques de l'encadrant essentielles pour répondre à la mission sociale de son poste. Positionnement des personnes sur telle activité en fonction de leur intérêt et de la réalité de l'activité d'Alvéole. Il s'agit de poste de salarié polyvalent. En règle générale, une personne reste attachée à une activité afin qu'elle puisse progresser et que ce soit cohérent. Equipes qui tendent à être équilibrées avec de grands débutants et des personnes plus expérimentées. Equipe de 4 à 5 personnes par encadrant. Dans les autres ACI, il y a en général 12 personnes pour un encadrant. La raison principale est une question de logistique : déplacement sur des chantiers multiples.
ESAT Ferme de Chosal	De manière générale, toutes les activités développées par Chosal permettent de valoriser le rôle social des personnes handicapées. L'objectif étant la reconnaissance de l'identité professionnelle et culturelle de la personne handicapé et ainsi son intégration socio-professionnelle. L'atelier d'assemblage et de conditionnement avec 2 encadrants pour 15 personnes sert un peu de zone tampon pour les personnes fatiguées. Spécificité de l'équipe hors-mur en espaces verts : Les équipes sont autonomes ; les personnes ont le permis et réalisent l'entretien d'espaces verts pour des communes, des syndics et un peu pour des particuliers. Cela correspond à 2 équipes avec 6 personnes handicapées et un moniteur.	La question de la technicité est à envisager en fonction de chaque personne. En effet, le curseur peut être placé de manière très variable. Les personnes sont rattachées à telle activité en fonction de leur projet personnalisé. De plus, l'efficacité de travail des personnes peut être très aléatoire. Les personnes sont en totale capacité d'apprendre, elles sont motivées pour cela mais elles rencontrent de grandes difficultés pour faire les choses. Elles ne disent pas qu'elles rencontrent des problèmes mais ne vont pas travailler correctement. Il s'agit du rôle du moniteur de connaître son équipe et de garantir la qualité du travail. Le travail en espaces verts nécessite un certain niveau de technicité en raison de l'utilisation de machines telles que taille-haie, débroussailleuse…	L'une des grandes difficultés de travailler avec des personnes handicapées correspond à l'anticipation de la durée de réalisation des chantiers. En effet, elle est très variable ; cela va dépendre de l'état de fatigue des personnes, de la météo, … La dimension humaine est clé et non maîtrisable. La facturation ne s'établit pas en fonction du temps de réalisation. Chosal s'engage auprès de ses clients et partenaires à faire un travail professionnel. On ne peut donc pas parler d'activités occupationnelles. Cependant, elles peuvent s'y apparenter les jours de mauvais temps car le travail des personnes handicapées ne relève pas du Code du Travail et qu'il n'y a pas donc pas de jours d'intempérie. De plus, quelques personnes n'ont que des capacités très limitées et sont donc placées sur des activités occupationnelles.

L'intérêt du paysage pour l'insertion remonté par Champ des Cimes et Alvéole est similaire. Ce domaine correspond à la totalité de l'activité de Champ des Cimes alors qu'Alvéole développe des activités dans des domaines très variés. Le projet d'Alvéole est d'avoir des activités dont l'intérêt majeur est d'être un support pour l'emploi. La Ferme de Chosal choisit des activités ayant comme intérêt d'être valorisantes afin de permettre de changer le regard des gens sur les personnes handicapées et ainsi les intégrer socialement et professionnellement.

Champ des Cimes fait le choix d'assurer des chantiers à la technicité élevée notamment en création et maçonnerie pierre ; il s'agit d'une réelle spécificité au regard de l'ensemble des EI en paysage. Cela permet de motiver les équipes bien que cela engage plus de ressources de la part du chef d'équipe. La technicité des activités d'Alvéole est à peu près identique et de niveau intermédiaire au sein des différentes activités proposées. Enfin, du point de vue d'une personne ordinaire, la technicité des activités de l'ESAT est plutôt faible afin d'être adaptée à la capacité des personnes handicapées. Dans ce cas, il est intéressant d'envisager les niveaux de technicité avec le regard des personnes handicapées ; ils peuvent être très variables selon les profils, aléatoires en fonction de facteurs externes tels que la météo ou encore évolutifs.

Dans l'ensemble des structures, il s'agit de réaliser du travail professionnel avec des personnes non professionnelles. Cet objectif est garanti par les encadrants techniques.
L'équilibre entre mission sociale et rentabilité est plus prégnant au niveau de l'EI où la pression des chantiers peut être plus forte en raison notamment d'un niveau de technicité plus élevé. Les personnes en insertion recrutées en EI sont moins éloignées de l'emploi mais le niveau de technicité requis implique tout de même un plus fort investissement du chef d'équipe. A Alvéole, l'équilibre est garanti par la mise en œuvre

d'équipes équilibrées avec plus de personnes pour pallier les problèmes d'absentéisme plus fréquents. Enfin, la rentabilité de l'ESAT se calcule de manière différente puisqu'elle ne peut se déterminer sur l'efficacité des personnes qui est très variable. Dans l'ensembles des structures, les qualités humaines et pédagogiques de l'encadrant sont essentielles pour assurer un bon fonctionnement des chantiers.
On observe donc une gradation entre des activités plus professionnelles en EI jusqu'à des activités qui peuvent parfois prendre une tournure occupationnelle en ESAT.

► Rentabilité et inscription au sein de réseaux professionnels

Tableau.7 Comparaison de la rentabilité et de l'inscription au sein de réseaux professionnels (Source : L. Thomas, 2016)

Type de structure	Ressources (subventions)	Recettes	Prescripteurs	Partenaires / Clients
EI Champ des Cimes	- aide au poste : 10 800/ETP de la DIRECCTE - subvention du Conseil Départemental pour les bénéficiaires du RSA et une partie du poste de la chargée d'insertion Dossier unique (accueil, accompagnement socio-professionnel et formation des salariés, activité économique) est présenté lors du Dialogue de gestion et de la Commission Locale d'Insertion au Conseil Départemental. Le Dialogue de gestion réunit Pôle Emploi, la DIRECCTE et le Conseil Départemental. Champ des Cimes justifie alors le bilan de l'année précédente et négocie les objectifs de l'année suivante en terme d'ETP. Les aides portent le projet social de l'EI (poste de chargée d'insertion, turn-over, temps que les personnes mettent à être opérationnelles) et non son activité professionnelle sinon ce serait de la concurrence déloyale.	Nombre de chantiers réalisés en 2015 : 154 Chiffre d'affaires 2015 : 653 045 Résultat net : 10 126, 100% en report à nouveau - Création : 42% - Divers : 1% - Entretien : 16% - Espaces naturels : 39% - Maçonnerie : 2% Répartition chiffre d'affaires par clients : - Bailleur : 8% - Particulier : 21% - Privé : 21% - Public : 50% La gestion du directoire, suivie par le conseil de surveillance, a pour objectif l'équilibre économique par l'activité. Cela n'est possible que par un engagement total des chefs d'équipe.	- Prescripteurs habilités pour délivrer l'agrément : Pôle Emploi, Mission locale jeunes, Pôles Médico-Sociaux, Cap'Emploi - Prescripteurs non habilités : Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation (SPIP), Structures de logement d'urgence, autres SIAE	- Collectivités publiques - Bailleurs sociaux - Syndics - Hôtels - Entreprises - Particuliers De nombreux clients ne savent pas que Champ des Cimes fait de l'insertion. Dans sa communication, Champ des Cimes ne met pas l'accent dessus. Champ des Cimes tond, plante, .. et veut être jugée sur la qualité, la réactivité, le prix de son travail comme toute autre entreprise et non car telle ou telle personne en insertion a travaillé. De plus, certains particuliers peuvent avoir des a priori négatifs sur l'insertion par méconnaissance. Réseaux : CNATP, FEI, URSCOP, CEM2D, GPS, GEP, USIE 74
ACI Alvéole	- aide au poste : 19 374/ETP - fonds européens Les subventions sont obtenues en fonction de la présence des salariés et de leur appartenance aux minima sociaux. Les aides diminuent chaque année, il est donc important que la structure se développe pour garder de beaux supports de chantier.	Chiffre d'affaires 2015 vente travaux et prestation de services : 410 489 - Espaces verts et naturels : 31% - Second-œuvre du bâtiment : 52% - GUSP et autres activités : 17% Alvéole intervient toujours dans le cadre des clauses sociales pour les communautés de communes et les bailleurs sociaux. L'activité d'Alvéole s'arrête là où commence celle des entreprises. Il n'y a pas de concurrence. Alvéole est un vivier pour les entreprises.	- Prescripteurs habilités pour délivrer l'agrément : Pôle Emploi, Mission locale jeunes, Pôles Médico-Sociaux, Cap'Emploi - Prescripteurs non habilités : Structures de logement d'urgence, autres SIAE	- 47 communes et 5 intercommunalités - Bailleurs sociaux - Syndicats mixtes Activité n'appartient pas au champ concurrentiel, elle s'inscrit dans le cadre des clauses sociales. Réseaux : COORACE, Chantier Ecole, GEP, USIE 74

ESAT Ferme de Chosal	- aide au poste : au maximum 50% du SMIC, en complément de la part production de l'ESAT (de 5 à 20% d'un SMIC) - travailleurs peuvent continuer de percevoir l'AAH (Allocation Adulte Handicapé) Les subventions financent ce qui est de l'ordre du bien commun et non les frais de production (matériel et travaux). Précédemment, l'Etat subventionnait des activités de 'soutien' : 3h/semaine d'activités non marchandes, à caractère non professionnel, pour développer le mieux-être des personnes (dessin, théâtre, …), pour aborder d'autres types d'activités du quotidien (confiance, autonomie, être mieux avec les autres, …). Dorénavant, l'Etat n'accorde plus de budget pour des activités autres que professionnelles. La volonté de l'Etat est de recentrer sur la question économique. A la charge des structures de continuer à proposer des activités pour le développement personnel.	Chiffre d'affaires 2015 : 673 456 - Production agricole : 33% - Prestations de services : 67% dont 54% en espaces verts Chosal ne fait pas de concurrence déloyale en s'appuyant sur le faible taux horaire des personnes handicapés (12€/h), les coût sont établis selon les prix du marché. Recettes importantes pour que l'ESAT conserve la possibilité de faire des formations, d'acheter du matériel, d'améliorer les conditions de travail, de garantir la sécurité des employés. En effet, l'Etat réduit ses subventions.	CDAPH	Vente du lundi au samedi de la production horticole auprès d'une clientèle sensibilisée au handicap. Une bonne part des entreprises clientes choisit sans doute Chosal pour répondre à l'obligation des 6% de travailleurs handicapés. Réseaux : - Travail social : UNAPEI, ANDICAT, CTDESI - Commercial ESAT : GESAT - Education à l'environnement : Empreintes 74 - Vente directe et ferme pédagogique : Bienvenue à la Ferme - Art Contemporain : REDAC

Les structures ont des niveaux de subvention gradués. Les ACI ont deux fois plus d'aide au poste que les EI, dans le but de soutenir un accompagnement socio-professionnel plus conséquent et adapté à des personnes plus éloignées de l'emploi. Concernant les EI et ACI, les aides au poste servent à porter leur projet social dans sa globalité : poste de chargée d'insertion, turn-over, temps que les personnes mettent à être opérationnelles. Tandis que pour l'ESAT, l'aide au poste vient en complément du salaire direct financé par l'activité de production pour assurer une rémunération garantie aux personnes handicapées. L'Allocation Adulte Handicapée peut continuer à être versée aux personnes si la somme de l'aide au poste et du salaire lié à la production ne dépasse pas le montant du SMIC.

Les chiffres d'affaires des structures sont en majeure partie liés aux espaces verts et naturels. Proche de 100% pour Champ des Cimes qui se spécialise dans ce secteur, plus de 50% pour la Ferme de Chosal et enfin 30% pour Alvéole avec sa volonté de diversification de l'activité en accordant une part importante au second œuvre du bâtiment.

Une EI est pleinement sur le champ concurrentiel contrairement aux ACI qui ne travaillent que pour des collectivités ou dans le cadre de marchés à clauses sociales. Les EI sont plus liées au secteur marchand, les ACI au secteur public et l'ESAT au secteur médico-social.

► Bilan sur les points de similitude et de différenciation

> Objectif commun

Les SIAE ont un objectif commun : être un tremplin pour des personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles. De multiples raisons peuvent conduire à décrocher : éducation, addiction, prison, rupture longue durée avec le rythme du travail, … Et il n'y a pas de schéma, cela peut arriver à tout le monde. Les SIAE sont là comme tremplin, pour permettre à ces personnes de reprendre confiance en elles et de pouvoir construire un projet professionnel. Les SIAE développent des activités similaires aux entreprises classiques, ce qui leur permet de jouer leur rôle de tremplin. Afin d'être vecteur d'insertion, les structures établissent des liens forts avec leur territoire. Le réseau avec les entreprises locales est essentiel car les personnes en insertion sont souvent peu mobiles ; la recherche d'emploi doit donc se faire au niveau local.

> Compromis entre logiques d'action

Pour jouer ce rôle de tremplin, les SIAE doivent viser l'équilibre entre mission sociale et viabilité économique. Elles ont un défi important à relever : réaliser un travail professionnel avec des personnes non professionnelles. Différentes logiques d'action sont envisageables pour lesquelles des compromis sont à trouver. L'une des spécificités de ces structures est de savoir parler le langage du public et celui du privé. Cela leur permet de mettre en œuvre différents compromis.
- Niveau de technicité plus élevé en EI du moins à Champ des Cimes : possible car les personnes en insertion sont moins éloignées de l'emploi et l'implication des chefs d'équipe est plus forte ; en parallèle les aides sont moindres.
- Niveau de technicité moyen en ACI : possible même si les personnes en insertion sont plus éloignées de l'emploi car les équipes sont équilibrées et avec plus de membres ; en parallèle les aides sont plus importantes.
- Niveau de technicité faible en ESAT : possible car la durée des chantiers est plus adaptable et la recherche d'efficacité est moins prégnante même si les personnes ne pourront rejoindre l'emploi ; en parallèle les aides sont encore plus importantes.
On remarque une gradation des activités allant du plus professionnel en EI jusqu'à des activités qui peuvent prendre une apparence occupationnelle en ESAT. Les EI et ACI ont l'objectif d'être un tremplin pour les personnes en insertion d'où l'importance d'avoir des activités professionnelles similaires à celles d'entreprises classiques avec un niveau de technicité plus ou moins élevé, adapté au public et à son éloignement de l'emploi. Contrairement à l'ESAT où il n'y a pas d'objectif de sortie mais d'intégration socio-professionnelle de la personne avec des activités valorisantes et adaptées aux personnes.

> Différences majeures

La plus grande différence entre EI et ACI est le nombre d'heures travaillées par les salariés en insertion (35h/semaine en EI contre 26h/semaine en ACI). Il y a donc plus de temps libre en ACI ; cela permet un accompagnement socio-professionnel plus important. En effet, ils ont un jour libre pour prendre des rendez-vous.
Cependant, le public est différent ; les personnes en insertion en ACI sont plus éloignées de l'emploi qu'en EI. On remarque néanmoins que cela a tendance à s'harmoniser entre EI et ACI. Les raisons envisagées sont le manque de connaissances des différences entre structures de certains prescripteurs (notamment des assistantes sociales) ou encore l'évolution du marché.

> Coopération entre structures

Fin 2015, l'Union des Structures pour l'Insertion par l'Economie de Haute-Savoie 74 (USIE 74) a été créée avec comme objectif la mutualisation des actions et le partage d'expériences. Cela révèle bien la dynamique de coopération entre les structures.
De manière plus détaillée l'USIE 74 entend : renforcer des parcours d'insertion sociale et professionnelle, sur la base notamment du développement des actions de formation ; cette démarche s'inscrit dans une recherche de cohérence et complémentarité entre les structures, les territoires, le niveau départemental et le niveau régional avec les réseaux ; créer les conditions favorables au développement de l'IAE sur le département de Haute-Savoie ; contribuer à l'élaboration des politiques publiques de l'insertion ; favoriser l'échange de pratiques entre les adhérents ; impulser des actions collectives en lien avec les entreprises, les collectivités locales, les fédérations patronales… [2]

Les chargées d'insertion des EI et ACI de Haute-Savoie travaillent en réseau. Elles font des réunions GEP (Groupe d'Echanges Professionnels) une fois par mois entre chargées d'insertion des ACI et intègrent une fois sur deux les chargées d'insertion des EI. Cela leur permet de réaliser des échanges de pratiques sur différentes problématiques. Par exemple, lors d'une réunion à laquelle j'ai pu assister, des questions sur le microcrédit, la mobilité ou encore la formation ont été abordées. De plus, elles peuvent ainsi avoir l'appui de leurs collègues dans leurs rapports avec les autres entreprises er les prescripteurs.

Les structures se voient complémentaires ; leur objectif n'est pas de récupérer le travail de l'autre mais plutôt de coopérer. Le projet DLADFL en est un exemple fort. Il s'agit d'avancer ensemble pour résister sur le marché. Finalement les questions de concurrence sont plutôt mises en avant par les politiques et les financeurs.

La diversité des modes de fonctionnement des SIAE permet de correspondre à de multiples profils de personnes en difficultés ; ainsi une plus grande capacité d'insertion est possible. Différentes logiques d'action sont envisageables dont les compromis sont trouvés par le fonctionnement démocratique interne garantissant la prise en compte des différents acteurs et de la pluralité des logiques d'action. Les acteurs des structures s'entendent sur un principe supérieur commun à partir duquel elles définissent leur projet. Les projets des SIAE ont comme point commun l'intensité en main d'œuvre, des activités supports de rentabilité économique et le développement local avec un lien fort au territoire. Les logiques d'action s'articulent autour de ce projet et se traduisent à travers les différents niveaux : gouvernance, accompagnement socio-professionnel, activité et niveau de technicité.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Au sein de ce mémoire, nous avons pu voir que les logiques d'action des SIAE relèvent des mondes marchand, domestique et civique. Le fonctionnement démocratique des structures permet l'élaboration de compromis entre ces logiques faisant émerger un principe supérieur commun ; un projet dont l'objectif est de répondre à leur double mission. Cela se traduit à tous les niveaux : gouvernance, accompagnement socio-professionnel, activité et niveau de technicité.

Cette force des SIAE à construire de manière collective un projet en combinant une pluralité de logiques d'action est bien résumée au sein de l'extrait suivant du repère idéologique et philosophique que s'est donné la Ferme de Chosal.

La vision analytique, héritée de Descartes, nous incite à disjoindre les faits pour mieux les comprendre. Mais l'expérience de la complexité nous apprend les interdépendances, les interactions entre les acteurs et les secteurs.
Pour agir dans le monde contemporain, il reste utile de savoir distinguer les logiques des uns des autres et d'en reconnaître les spécificités. Mais il nous faut surtout apprendre à relier ces logiques entre elles, à les articuler les unes aux autres dans un ensemble qui les intègre sans les réduire.
Cette vision analytique s'appuie sur les recherches d'Edgar Morin.
« Le véritable problème de la connaissance est de savoir distinguer et relier, d'éviter de disjoindre et confondre » Edgar Morin
(Source : Projet d'établissement de la Ferme de Chosal, 2009)

Nous avons également étudié la pertinence du secteur du paysage pour l'insertion. Elle n'est réelle que si elle est support de rentabilité économique et qu'elle garantit l'intensité de main d'œuvre même si la professionnalisation se fait également à travers l'utilisation de machines. Ce secteur présente de nombreux avantages pour l'insertion ; il est accessible à de multiples profils, valorisant par son rendu, responsabilisant avec la prise en compte de la sécurité ou encore source d'emploi. Le choix du niveau de technicité est relatif au projet des structures. La technicité est importante pour motiver les équipes notamment les encadrants mais elle ne doit pas réduire la diversité des profils pouvant être accueillis. Il est intéressant d'avoir des activités avec des niveaux de technicité différents pour stimuler des profils variés et permettre l'évolution des personnes lors de leur parcours.

Différents modes de fonctionnement sont appropriés pour faire de l'insertion avec comme support le paysage. Les diverses catégories de SIAE se complètent en tissant préférentiellement certains liens au niveau du territoire. D'après les exemples étudiés, les EI avec le secteur marchand, les ACI avec le secteur public et les ESAT avec le secteur médico-social. De plus, elles permettent de prendre en charge des publics plus ou moins éloignés de l'emploi. Les structures ont d'autant plus de force et de pertinence dans leur objectif de tremplin vers l'emploi durable qu'elles collaborent entre elles.

Finalement, les objectifs de la double mission sont intrinsèquement liés. La performance économique permet de pérenniser l'activité et d'assurer la mission sociale. La performance sociale donne du sens au travail et remet l'argent à sa place de moyen et non de finalité. Cette recherche perpétuelle de l'équilibre entre mission sociale et rentabilité est certes difficile car jamais acquise mais source de motivation pour l'ensemble des équipes des SIAE.

BIBLIOGRAPHIE

Aznar G., Caille A., Laville J-L., Robin J., Sue R. (1997). Vers une économie plurielle. Un travail, une activité, un revenu pour tous. Syros, Paris.

Boltanski L., Thévenot L. (1991). De la justification – Les économies de la grandeur. Gallimard, Paris.

Demoustier D. (2001). L'économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement. Syros, Paris, 207p.

Enjolras B. (1999). Protection sociale et performance économique. Desclée de Brouwer, Paris.

Enjolras B. (1998). Crise de l'Etat-Providence, lien social et associations : éléments pour une socio-économie critique. *Revue du M.A.U.S.S.*, n°11, p 230.

Enjolras B. (1993). Vers une théorie socio-économique de l'association : l'apport de la théorie des conventions. *Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associative (RECMA)*, n°250, p 95.

Laille P., Provendier D., Colson F, Salanié J. (2013). Les bienfaits du végétal en ville : étude des travaux scientifiques et méthode d'analyse. Plante & Cité, Angers, 31p.

Thévenot L. (1989). Equilibre et rationalité dans un univers complexe. *Revue Economique*, 40, n°2.

Trouvé H. (2007). L'utilité sociale : des pratiques aux représentations. Une étude de cas dans le champ d'insertion par l'activité économique. Doctorat Economies et finances, Université Panthéon-Sorbonne, Paris, 324p.

SITOGRAPHIE

[1] Initiative Régionale pour l'Insertion et la Solidarité
http://www.iris.asso.fr/
Consulté le 27 août 2016.

[2] Union des Structures pour l'Insertion par l'Economie de Haute-Savoie, USIE 74
http://www.net1901.org/association/USIE-74-UNION-DES-STRUCTURES-POUR-LINSERTION-PAR-LECONOMIE-74,1754499.html
Consulté le 05 août 2016.

[3] Fédération des Entreprises d'Insertion France | Efficacité économique, finalité sociale
http://www.lesentreprisesdinsertion.org/
Consulté le 26 mai 2016.

[4] La Ferme de Chosal
http://www.fermedechosal.org/
Consulté le 25 juillet 2016.

[5] Alvéole | Action pour l'emploi
http://www.alveole.fr/
Consulté le 02 août 2016.

[6] Champ des Cimes - Travaux paysagers, maçonnerie pierres
http://www.champdescimes.com/
Consulté le 05 août 2016.

AGROCAMPUS OUEST

☑ **CFR Angers**

☐ **CFR Rennes**

Année universitaire :2015-2016 Spécialité : Paysage Spécialisation (et option éventuelle) : Maîtrise d'Œuvre et Ingénierie	**Mémoire de fin d'études** ☑ d'Ingénieur de l'Institut Supérieur des Sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage ☐ de Master de l'Institut Supérieur des Sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage ☐ d'un autre établissement (étudiant arrivé en M2)

ANNEXES

Par : Louise THOMAS

Soutenu à Angers le 14/09/16

Devant le jury composé de :

Président : Thomas COISNON

Maître de stage : Myriam HOLLARD

Enseignant référent : Damien ROUSSELIERE

Autres membres du jury (Nom, Qualité)

Paul MOREAU, Paysagiste – Maître d'Œuvre

Emmanuel BIOTEAU, Enseignant-chercheur en Géographie

Les analyses et les conclusions de ce travail d'étudiant n'engagent que la responsabilité de son auteur et non celle d'AGROCAMPUS OUEST

ANNEXE I

> Grille d'entretien. L. Thomas, 2016.

Présentation du cadre de l'entretien, à savoir la réalisation d'un mémoire de fin d'étude avec comme problématique : l'étude des logiques d'actions mises en œuvre au sein des structures pour répondre à leur double mission, insertion de personnes en difficultés et viabilité économique. Préciser que cela va se référer essentiellement au projet Dites-le avec des fleurs locales (DLADFL).

Noter informations suivantes : date, heure, lieu.

> Aspect général

- Historique : quelles étaient les motivations de la création de la structure ?
- Caractéristiques de la structure : statut juridique, fonctionnement démocratique, nature de public accueilli, mode d'accompagnement des projets professionnels, activités
- Logiques d'actions qui justifient le choix des activités

> Projet DLADFL

- Motivations : à adhérer au projet, à faire partie de ce groupement ? (question du développement local, biodiversité, métier du paysage – aménagement du territoire et dans un second temps passage de prestation de service à production…)
- Intérêt de l'activité : nouvelle filière, innovation ? diversification ?
- Technicité : équilibre temps manuel / utilisation matériel professionnalisant ? partage compétences, expérience, ressources au sein du groupement ?
- Rentabilité : charges de fonctionnement, de production ? recettes ? (Interreg, fonds propres)

La conduite des entretiens a visé le développement des aspects stratégiques avec le dirigeant, des critères et objectifs en terme d'insertion avec la chargée d'insertion et des aspects techniques avec le chef d'équipe.

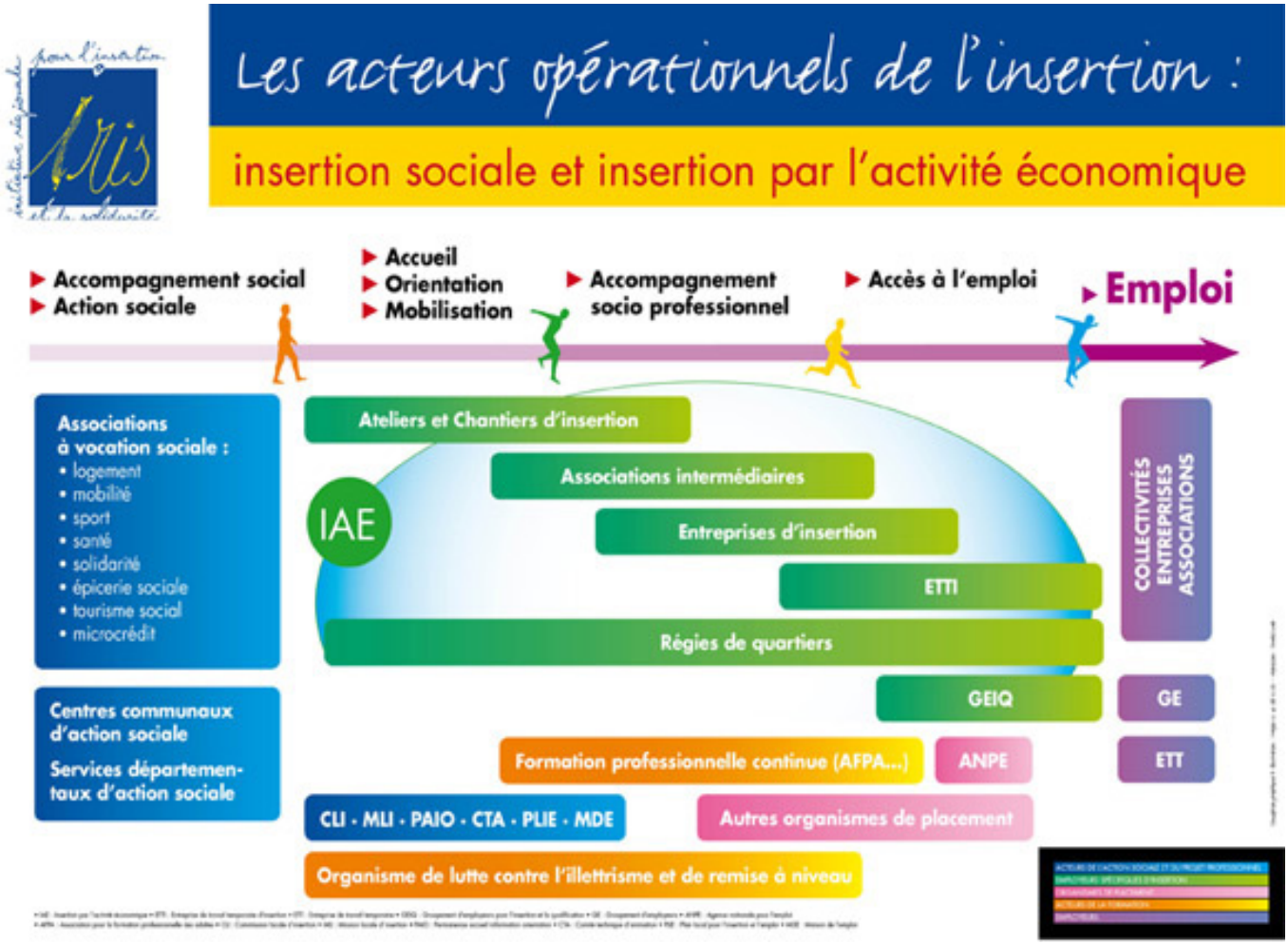
ANNEXE II

> Tableau récapitulatif des entretiens. L. Thomas, 2016.

Structure	Personne interrogée, Qualité	Lieu	Date	Durée
UREI Rhône-Alpes, API MONTAGE	Laurent Carrier, président UREI et directeur API MONTAGE	Restaurant de Quechua	22/06/16	12h15 - 14h
MEAC	Denis Lebert, consultant pour MEAC et acteur de l'ESS	Pépinière DATASEM	13/06/16	10h - 12h15
Champ des Cimes	Myriam Hollard, directrice	Champ des Cimes	06/07/16	9h - 10h
	Frédéric Averso, responsable d'exploitation	Champ des Cimes	09/07/16	10h30 - 12h
	Emilie Perrollaz, chargée d'insertion	Champ des Cimes	28/06/16	14h - 15h30
	Teddy Hostein, chef d'équipe	Champ des Cimes	12/07/16	16h30 - 17h20
Alvéole	Catherine Douard, directrice	Alvéole	08/07/16	11h - 11h40
	Céline Lecoeur, chargée de mission	Alvéole	08/07/16	12h - 12h30
	Myriam Leboulanger, chargée d'insertion	Alvéole	24/06/16	11h30 - 12h20
	Florent Rapin, encadrant technique	Parcelle de culture DLADFL	24/06/16	14h - 14h30
Ferme de Chosal	Emmanuel Mosse, directeur	Ferme de Chosal	24/06/16	8h30 - 9h30
	Michel Yvart, directeur adjoint et reponsable partie sociale	Ferme de Chosal	24/06/16	9h30 - 9h50
	Eric Jonin, moniteur principal en espaces verts	Ferme de Chosal	24/06/16	8h - 8h30

ANNEXE III

> Schéma des acteurs opérationnels de l'insertion. [1]



AGRO CAMPUS OUEST	Diplôme : Ingénieur Spécialité : Paysage Spécialisation / option : Maîtrise d'Œuvre et Ingénierie Enseignant référent : Damien Rousselière

Auteur(s) : Louise Thomas Date de naissance* : 30/05/1992	Organisme d'accueil : Champ des Cimes Adresse : 61 impasse des Gures 74190 Passy
Nb pages : 40 Annexe(s) : 3	
Année de soutenance : 2016	Maître de stage : Myriam Hollard

Titre français : Défi de l'insertion : équilibre entre mission sociale et viabilité économique

Cas des Structures d'Insertion par l'Activité Economique en paysage

Titre anglais : Challenge of insertion : balance between social mission and economic viability

Case of Insertion Structures via Economic Activity in landscape

Résumé (1600 caractères maximum) :

Les Structures d'Insertion par l'Activité Economique ont pour défi d'assurer une double mission : permettre l'insertion de personnes en difficultés et être viable économiquement. Leur mode de gestion démocratique leur permet d'articuler différentes logiques d'actions. Elles établissent ainsi des compromis d'où émerge un projet commun pour répondre à leur double mission. Cela se traduit à tous les niveaux : gouvernance, accompagnement socio-professionnel, activité et niveau de technicité.

De nombreuses structures se développent dans le secteur du paysage. Ce mémoire se propose d'étudier la pertinence de ce domaine d'activité pour servir la double mission. Il compare également différents modèles de structures. Celles étudiées prennent part à un projet commun de recherche pour l'émergence de la filière de semences locales.

Abstract (1600 caractères maximum) :

The Insertion Structures via Economic Activity face the challenge to provide a double mission : allowing the insertion of people in trouble and being economically viable. Their democratic management enables them to articulate different logics of actions. They establish compromises out of which emerges a common project to answer the double mission. It is reflected in all levels : governance, socio-professionnal support, activity and technicity level.

Many structures develop in landscape sector. This master thesis proposes to study the relevance of this field of activity to serve the double mission. It compares also different structures models. Those studied are involved in a common project of research about the emergence of the local seeds sector.

Mots-clés : Insertion par l'Activité Economique, Paysage, Filière de semences locales

Key Words: Insertion via Economic Activity, Landscape, Local seeds sector

* *Elément qui permet d'enregistrer les notices auteurs dans le catalogue des bibliothèques universitaires*

Document à intégrer au mémoire