

La résilience des structures d'insertion dans un contexte contraint et en mutation

MEMOIRE DE MASTER 2

Présenté et soutenu publiquement le 6 septembre 2018

Par Gautier GRIOT

Préparé sous la direction de Monsieur Eric BIDEY

Master Management et Gestion de l'Economie Sociale et Solidaire

Faculté de Droit, des Sciences Economiques et de Gestion

Le Mans Université

Année 2017-2018

Stage : ASPIE de Saint Priest (69800)

Remerciements

J'adresse ma reconnaissance à toutes les personnes qui ont concouru à la réalisation de ce mémoire, notamment les professionnels qui se sont prêtés aux entretiens et toute l'équipe de l'ASPIE de Saint Priest qui a grandement participé à faire de ce stage une expérience enrichissante grâce à leur accueil, leur écoute et leur bienveillance.

Je remercie Ilhem MOUISSET BACHA, directrice de l'ASPIE, de m'avoir donné l'opportunité d'intégrer l'association pour effectuer ce stage et accordé sa confiance pour la réalisation de mes missions, pour son suivi, sa volonté de m'impliquer dans les différentes activités de l'ASPIE, son soutien et les différentes ressources qu'elle m'a fournies pour la construction de ce mémoire.

Je souhaite également remercier Monsieur Eric BIDE, tuteur universitaire, pour son accompagnement pédagogique et sa disponibilité ainsi que l'ensemble de l'équipe enseignante du Master 2 Economie Sociale et Solidaire qui m'a permis d'approfondir mes connaissances sur un secteur professionnel innovant et porteur de sens.

Enfin, je souhaite un prompt rétablissement et un rapide retour à ma tutrice de stage, Saadia BENSALAH.

Sommaire

Avant-propos	1
Introduction	2
Première partie : L'IAE, une difficile conciliation entre performance économique et projet social.....	5
I - L'IAE : une initiative citoyenne et innovante contrainte.....	7
A - Des initiatives citoyennes à la reconnaissance institutionnelle	7
B - Un milieu règlementé et hiérarchisé.....	10
II - Les évolutions du secteur.....	17
A - Un nouveau contexte institutionnel	17
B - Le désir de reconnaissance des professionnels de l'IAE.....	19
C - La constante recherche du meilleur compromis	21
D - Les enjeux soulevés par ces mutations.....	23
Deuxième partie : Adopter une dynamique résiliente pour pérenniser son activité	29
I - Renouveler les pratiques au sein de la structure	30
A - Impliquer les salariés dans la gouvernance	30
B - Créer et expérimenter des parcours d'insertion.....	40
II - S'affirmer comme acteur de l'emploi et animateur de territoire	51
A - Elargir son réseau et son secteur d'activité	51
B - Agir pour une reconnaissance nouvelle des pouvoirs publics.....	58
Conclusion.....	63
Bibliographie	65
Liste des principaux sigles	68
Annexe méthodologique	69
Table des matières	71

Avant-propos

Ce mémoire a été rédigé dans le cadre de la validation du Master 2 Economie Sociale et Solidaire de l'Université du Mans pour l'année universitaire 2017-2018. Il s'est construit tout au long du stage de fin d'année, réalisé à l'ASPIE de Saint-Priest (69).

L'ASPIE est une association locale loi 1901, créée en 1993, ayant pour projet social de concevoir et mettre en œuvre un ensemble d'actions visant à favoriser l'insertion professionnelle de ces bénéficiaires. Elle s'appuie sur un double accompagnement, à la fois social et professionnel, pour garantir la réussite de sa mission. L'objectif est alors de permettre la mise à l'emploi durable des personnes éloignées du marché du travail, tout en levant les freins sociaux périphériques (comme la mobilité ou le logement), en proposant une formation si nécessaire et en recherchant une adéquation entre le profil du bénéficiaire, ses besoins et les attentes des entreprises du territoire.

L'ASPIE est également doté d'un dispositif d'aide à la création d'entreprise qui propose un accompagnement global et personnalisé aux porteurs de projets sur les phases *ante* et *post*-création jusqu'à trois ans après l'immatriculation. Le but est de valider toutes les étapes nécessaires pour passer de l'idée à la création puis à la pérennisation de la jeune entreprise afin de favoriser la reprise d'une activité professionnelle.

Au sein de l'association, mes missions initiales consistaient à chercher des moyens de financements complémentaires ou substituables aux subventions publiques, à améliorer la communication de l'association et à réfléchir à de nouveaux projets favorisant l'insertion professionnelle des bénéficiaires. Cependant, l'absence imprévue et de longue durée de ma tutrice professionnelle, au cours du deuxième mois de stage, a entraîné des modifications organisationnelles au sein de l'ASPIE, celle-ci étant coordinatrice de l'association et chargée du dispositif d'aide à la création d'entreprises. Le suivi de mes missions, notamment sur la partie des financements, est devenu plus difficile en l'absence d'une salariée occupant de telles fonctions. Par la suite, j'ai davantage occupé un rôle de support et accomplis des missions beaucoup plus larges que prévues : établissement de bilans d'activités, intégration de groupes de travail à l'échelon territorial, préparation du forum de la création d'entreprise, participation à des événements extérieurs autour de l'emploi... Cette agilité m'a permis d'appréhender l'ensemble des dimensions qui composent l'ASPIE, autant à l'intérieur de la structure que dans son environnement extérieur. Ainsi, au-delà de l'aspect purement financier, l'évolution du déroulement de mon stage m'a amené à me questionner sur l'ensemble des facteurs et des actions mobilisables qui pourraient assurer la pérennité et le développement de l'ASPIE (ou d'une structure d'insertion de manière générale).

Introduction

La « crise » souvent évoquée depuis plusieurs décennies, notamment dans les sociétés européennes, semble englober sous un terme unique trois crises majeures qui s'articulent : une crise économique, une crise politico-sociale et une crise environnementale. Le terme crise, se définissant en français comme une *période de tension*, a pour origine étymologie latine *faire un choix*. Les deux significations de ce terme de crise peuvent se croiser et l'on peut appréhender la crise comme une période de perturbations qui appelle une prise de décision collective pour annihiler ses causes et se diriger vers une nouvelle situation de stabilité. Ainsi, les crises multiples ont fait émerger, par des réflexions et des alternatives élaborées par la société civile, de nouveaux modèles d'organisations et de croissance.

L'Economie Sociale et Solidaire (ESS) en fait partie et est née en réponse à des pressions économiques et sociales, pour pallier une absence de prise en charge de l'Etat et du secteur privé de certains besoins. On en distingue deux composantes. Historiquement, l'économie sociale trouve ses origines dans le mouvement ouvrier du XIX^{ème} siècle lors de la Révolution Industrielle. Des innovations sociales ont émergé dans l'objectif d'améliorer le quotidien des travailleurs qui connaissent alors des conditions de vie précaires avec la logique productiviste en vigueur de l'époque. A côté, l'économie solidaire est apparue dans les années 70 avec les crises pétrolières en réponse aux problèmes de chômage et d'exclusion sociale. Elle constitue le fondement de certains secteurs comme l'Insertion par l'Activité Economique (IAE). L'ESS se caractérise alors par un mode d'entreprendre spécifique, fondé sur des principes tels que la gouvernance démocratique, la non lucrativité ou lucrativité limitée ou encore les réserves impartageables...

L'ESS a été reconnue progressivement. Ses acteurs ont rédigé en France une charte de l'économie sociale en 1980, dans laquelle ils tracent les contours et les ambitions de leur action. Dès l'année suivante, l'économie sociale était officiellement reconnue par le décret du 15 décembre 1981 créant une délégation dédiée auprès du Premier ministre. Elle sera par la suite représentée au sein du gouvernement français dans différents ministères ou secrétariats d'Etat : cohésion sociale, économie, puis transition écologique et solidaire. Aujourd'hui, elle bénéficie d'un cadre législatif renforcé par la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire qui définit ainsi son périmètre, ses acteurs et fait la promotion d'une croissance économique durable, créatrice d'emplois non délocalisables. L'ESS se fonde ainsi sur une logique de croisement entre une activité économique et le respect de la vie humaine et biologique, afin de créer un nouveau modèle de croissance pour répondre aux défaillances d'un système socio-économique.

Par leur projet social et le respect de ses principes fondateurs, les structures de l'IAE sont des parties intégrantes du secteur de l'ESS. En effet, elles ont pour objet la création d'activités d'utilité sociale, dans l'objectif de réduire l'exclusion sociale et de proposer

des solutions d'emplois et d'accompagnement viables à des personnes exclues du marché du travail. Ce sont des structures engagées « *dans la fourniture d'un service continu de socialisation et d'apprentissage à des personnes de bas niveau de qualification en situation réelle de travail* »¹. Appréhendée sous un autre angle, l'IAE se situe à l'intersection des politiques d'action sociale et de l'emploi, dans un large spectre de dispositifs qui doivent traiter tout autant l'exclusion sociale que le chômage de masse. Elles répondent ainsi à une demande et à des besoins insatisfaits, sont territorialisées et produisent de la valeur économique en parallèle de leur utilité sociale.

Cependant, comme la plupart des organisations composant l'ESS, les structures d'insertion sont confrontées à des contraintes économiques qui compromettent la réalisation de leur mission sociale. En effet, suite à la crise économique de 2008, nous assistons à une contraction de la dépense publique et à la demande, de la part des pouvoirs publics, d'une justification à l'euro près des subventions accordées. Les structures d'insertion ont donc des moyens en réduction pour répondre à des exigences grandissantes des financeurs². De plus, les acteurs publics recourent de plus en plus aux marchés publics et aux appels d'offres, ce qui demande une nouvelle organisation des structures pour pouvoir y répondre, celles-ci étant souvent trop petites et éparpillées pour réunir les compétences nécessaires et s'en charger seules.

Afin de soigner cette dépendance à l'argent public, les organismes de l'insertion par l'activité économique doivent réinventer leur modèle économique tout en visant une amélioration continue de la réponse aux besoins sociaux qui les anime. Cela implique de remettre en question leurs pratiques, leurs rapports aux autres acteurs (publics, privés, de l'insertion), leur place sur le territoire et leur capacité d'innovation dans le but d'établir de nouveaux partenariats, d'investir d'autres secteurs d'activités, d'impulser des dynamiques de créations d'emplois de proximité et de pérenniser leur activité.

Ce mémoire tentera d'apporter des éléments de réponse à ces différents enjeux et répondra plus globalement à la question suivante : **comment une structure d'insertion peut-elle adopter une dynamique résiliente face aux mutations du secteur de l'insertion par l'activité économique ?**

Pour répondre à cette problématique, nous reviendrons dans un premier temps sur la construction et l'organisation du secteur de l'insertion par l'activité économique, ces éléments contextuels étant nécessaires pour comprendre les enjeux auxquels sont confrontées actuellement les structures d'insertion. Nous établirons ensuite différentes préconisations pour répondre au dilemme qui pousse les structures à chercher de nouvelles voies de développement.

¹ EME B., GARDIN L. (2002), « Les entreprises sociales d'insertion par le travail en France », Working Papers Series, n° 02/01, Liège, réseau EMES.

² Jean-Louis LAVILLE, Pascal GLEMAIN, 2010, *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Editions Desclée de Brouwer (DDB).

Ce mémoire s'appuie sur une enquête qualitative, réalisée dans l'objectif de récolter différents points de vue de professionnels du secteur de l'insertion, et d'appréhender au mieux les réalités de l'IAE. Cela a permis de recenser plusieurs thématiques et axes de développement à aborder au cours de ce mémoire, et d'illustrer les propos tenus par des observations de terrain et le partage d'expériences. Le mélange de la théorie et de l'empirique est effet nécessaire pour qu'une structure d'insertion puisse éventuellement se saisir des conseils dispensés dans cet écrit, avec un exemple d'application concret. Des détails sur la méthodologie seront apportés en début de deuxième partie et par l'annexe méthodologique.

Il est également important de noter le biais réalisé autour de l'ASPIE et du secteur de l'insertion par l'activité économique pour la bonne compréhension du mémoire. En effet, l'ASPIE est une association loi 1901 qui rapproche les demandeurs d'emplois des entreprises qui ont des besoins de recrutement. Cependant, elle n'a pas signé de convention lui offrant le statut de structure d'insertion par l'activité économique ou d'association intermédiaire. Ainsi, elle ne salarie pas ces bénéficiaires par des contrats d'insertion et n'a pas de ressources propres. Elle ne touche pas les mêmes financements publics : ils ne sont pas fléchés comme les aides au poste d'insertion mais prennent la forme d'une enveloppe globale à redistribuer sur l'ensemble des postes, la combinaison de plusieurs enveloppes finançant un poste à temps plein.

Cependant, ces différences tiennent essentiellement à un agrément juridique. En réalité, l'ASPIE est très proche d'une structure d'insertion, la mission sociale étant la même : la mise à l'emploi des bénéficiaires, en associant un accompagnement social et une formation pour obtenir un contrat de travail de droit commun. L'association s'inscrit pleinement dans un réseau territorialisé aux côtés de structures d'insertion par l'activité économique et établit des partenariats de proximité avec ces structures. Elles ont les mêmes problématiques en ce qui concerne les financements publics et la pérennité de leur activité et seront donc régulièrement associées tout au long du mémoire.

Première partie : L'IAE, une difficile conciliation entre performance économique et projet social

L'insertion par l'activité économique est née de la volonté de trouver des solutions face à des situations de pauvreté et d'exclusion sociale. Selon l'apport de Josef WRESINSKI en 1987, la pauvreté serait : *"l'absence d'une ou plusieurs des sécurités permettant aux personnes et familles d'assumer leurs responsabilités élémentaires et de jouir de leurs droits fondamentaux. Elle conduit le plus souvent à la grande pauvreté quand elle affecte plusieurs domaines de l'existence, qu'elle tend à se prolonger dans le temps et devient persistante, qu'elle compromet gravement les chances de reconquérir ses droits et de réassumer ses responsabilités par soi-même dans un avenir prévisible."*³ En France, lorsque l'on évoque le taux de pauvreté national, on se réfère à une définition monétaire par un calcul relatif en référence à un seuil de pauvreté désigné. Le seuil de pauvreté de référence se détermine par une observation de la distribution des niveaux de vie générale de la population. Selon l'INSEE⁴, le seuil de pauvreté pour lequel on calcule le taux de pauvreté le plus commenté politiquement se situe à 60 % du revenu médian, soit aujourd'hui environ 1 000 euros. L'estimation avancée de l'automne 2017 pour l'année 2016 indique que ce taux de pauvreté en France s'élèverait à 13.9% de la population.

Pauvreté et exclusion sociale sont très liées, dans les discours mais aussi dans les réalités personnelles vécues. L'exclusion sociale peut se définir comme une non-réalisation des droits sociaux de base garantis par la loi. C'est un processus dynamique, une situation en mouvement. Etre exclu socialement n'est pas figé dans le temps et peut se produire pour tout citoyen sous forme d'un processus complexe impliquant de multiples facteurs socioéconomiques. A l'opposé, le terme d'inclusion sociale a été évoqué pour la première fois par le sociologue allemand N. LUHMANN, et est défini par la Commission Européenne comme *« une action qui consiste à permettre à chaque citoyen, y compris les plus défavorisés, de participer pleinement à la société, notamment par l'exercice d'un emploi. »* Par le qualificatif de sociale, l'inclusion comprend en parallèle les dimensions économiques, culturelles et politiques de la société auxquelles l'individu, comme tout citoyen, a le droit d'être rattaché.

Enfin, ressemblant au terme précédent mais ayant une signification différente, le terme d'insertion sociale, est défini par l'IIDRIS (Index International et Dictionnaire de la Réadaptation et de l'Intégration Sociale) comme *« une action visant à faire évoluer un individu vers une situation caractérisée par des échanges satisfaisants avec son environnement socioéconomique »*. L'insertion est comprise ici dans le sens d'une

³ Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (CNLE)

⁴ <http://insee.fr>

participation individuelle à un système social intégré, située comme un processus mais aussi comme un but à rechercher.

On comprend alors que ne pas avoir d'emploi est un vecteur de fragilité sociale qui peut mener à une exclusion assez radicale de l'individu. De plus, selon le Préambule de la Constitution de 1946, obtenir un emploi est un droit universel, qui doit être appuyé par un Etat Providence qui, aujourd'hui, en période de crise économique, rencontre de fortes difficultés à réaliser sa mission. Le CNLE rappelle que *« dans notre société, l'axe le plus intégrateur autour duquel se cristallise l'insertion est le travail »*.

Les pouvoirs publics ont ainsi, depuis le début du chômage de masse et de la transition du modèle économique, mis en place des dispositifs d'intégration, comme le revenu minimum d'insertion (RMI). Ces dispositifs, ayant pour objectif d'agir sur l'intégration sociale des personnes considérées comme exclues, sont limités dans le temps et repose sur une idée de trajectoire, en souhaitant renforcer les compétences socioprofessionnelles et les liens sociaux des personnes visées. Les politiques d'insertion ont alors tendance à être doubles : elles sont celles de la lutte contre la pauvreté et de l'accompagnement vers l'accès à l'emploi. Pour la collectivité, la pauvreté et le chômage représentent un coût, à la fois direct (distribution des aides et des minimas sociaux) et indirect (baisse de la consommation pour cause de revenus insuffisants). Ainsi, agir directement sur ces situations de pauvreté et d'exclusion permet d'éviter ce manque à gagner et même de créer de la valeur ajoutée, grâce à des actions d'innovations sociales concrètes et génératrices d'emplois, d'offres de consommation, de cohésion sociale et de performance économique.

Les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) sont des acteurs de ces politiques d'insertion et répondent à ces objectifs. Selon le code du travail, article L5132-1, *"L'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement. L'insertion par l'activité économique, notamment par la création d'activités économiques, contribue également au développement des territoires."*

L'objet social des structures de l'insertion, quelle qu'en soit la forme, est d'accompagner et de permettre le retour des personnes en difficulté vers un emploi dit « classique » (de droit commun) et surtout de qualité. Entre accompagnement social et efficacité économique, ces acteurs peuvent être considérés comme un "SAS" vers l'emploi durable. Plus précisément, l'insertion par l'activité économique peut être définie par son objet, le public accueilli (personnes en difficultés, au chômage et agréées par Pole Emploi), ses moyens d'actions (un contrat de travail et un accompagnement dans et vers l'emploi), les différentes structures la composant et leur conventionnement.

L'IAE est cependant considéré en termes d'emplois et non de bénéfice social, elle a un objet économique : réduire le chômage. Notons le but secondaire qui est le

développement des territoires. La logique sous-jacente est de désenclaver et de développer l'activité économique des territoires qui souffrent le plus du chômage.

Pour comprendre les enjeux auxquels sont confrontés les acteurs de l'insertion, il est nécessaire d'apporter quelques éléments historiques et descriptifs constituant l'identité et la particularité de cette branche de l'ESS. Les transformations récentes du champ de l'IAE, faisant émerger la problématique de ce mémoire, seront ensuite abordées.

I - L'IAE : une initiative citoyenne et innovante contrainte

L'insertion par l'activité économique a pour origine des initiatives citoyennes qui ont progressivement été investies par les pouvoirs publics, une fois que leur utilité a été démontrée par des expérimentations. Le secteur est aujourd'hui très réglementé et a connu de nombreuses réformes.

A - Des initiatives citoyennes à la reconnaissance institutionnelle

1 - 1970-1980 : Emergence de l'IAE

L'insertion par l'activité économique est un concept qui est né et s'est formalisé à partir du milieu des années 70, durant la crise économique, pour permettre aux personnes en grande difficulté d'accéder à un emploi. Cependant de telles actions d'insertion par l'activité existaient auparavant : "ateliers de charité", "maisons de travail" et plus près de nous les "Communautés Emmaüs" (années 50).

Les Etats européens rencontrent une situation de récession et de chômage de masse suite aux chocs pétroliers, qui rompt de façon claire avec la période de plein emploi des Trente Glorieuses. Le modèle socioéconomique montre alors ses failles, et on prend conscience que l'Etat Providence de l'époque ne réussit pas à répondre de manière efficace aux nouvelles situations d'exclusions (économiques, sociales, politiques). On commence alors à prendre conscience de l'importance du travail (de l'activité économique personnelle) en tant que vecteur d'intégration sociale et d'émancipation, quand bien même il a longtemps été considéré comme un élément central des sociétés capitalistes. Le travail prend une place centrale dans les réflexions sociales.

Face à ce phénomène, les pouvoirs publics ont mis en œuvre trois sortes de mesures. Les premières visent à favoriser la mise en place de stages pour améliorer la formation de certains demandeurs d'emploi. Les deuxièmes reposent sur l'instauration de contrats aidés, par lesquels une partie du coût du travail est prise en charge par les pouvoirs publics. L'objectif de ces deux premiers types de mesures est de faire évoluer les recrutements dans le secteur marchand et de susciter des créations d'emploi dans le secteur non marchand. Enfin, la dernière catégorie de mesures vise, d'une part, à accompagner certaines catégories de chômeurs et, d'autre part, à inciter financièrement à la reprise d'emploi.

En parallèle, un courant d'idée traverse le monde du travail social et celui des institutions comme la justice ou la psychothérapie. Ce mouvement s'oppose à l'idée de l'enfermement, du marquage social, de la stigmatisation. Afin que les "exclus" deviennent des "acteurs sociaux", afin de sortir des limites de l'assistanat social, de nombreuses expériences sont menées pour trouver, au cas par cas, des réponses concrètes et efficaces pour l'insertion des personnes en difficulté. Ces expériences constituent les fondements de l'IAE telle que nous la connaissons aujourd'hui.

C'est dans le cadre juridique de l'aide sociale que de l'aide à l'accès au travail se retrouve mis en pratique avec la loi du 19 novembre 1974 (création de structures de travail protégées) et la circulaire "44" qui a permis l'installation des premiers CAVA (centre d'adaptation à la vie active) par les CHRS (centre d'hébergement et de réinsertion sociale).

2 - 1980-1990 : Développement de l'IAE

Ainsi les premières expériences d'insertion par l'activité économique émergent, avec par exemple les CAT, Centres d'Aides par le Travail à destination des publics handicapés dans une logique d'accompagnement professionnel. En 1980 naît la première régie de quartier à Roubaix.

C'est avec le rapport de Bertrand Schwartz⁵ en 1981 que le développement de l'IAE s'accélère. Son idée est d'affirmer que toute action en faveur de l'insertion professionnelle doit s'articuler autour de l'économique et du social, dans la mesure où des difficultés des deux ordres se cumulent. Ainsi, si le manque d'emploi peut être à l'origine de telles difficultés, celles-ci peuvent également freiner l'accès à l'emploi.

En 1983, la première association intermédiaire à Redon (Ille-et-Vilaine) est créée. Une circulaire de 1985 encadre ensuite l'expérimentation des entreprises intermédiaires, futures entreprises d'insertion (la dénomination finale apparaît dans une circulaire en 1989). Il faudra attendre une loi du 27 janvier 1987 portant diverses mesures d'ordre social pour que les premières SIAE soient officiellement reconnues. Il s'agit des associations intermédiaires.

La loi du 1^{er} décembre 1988, qui instaure le revenu minimum d'insertion (RMI) et qui prévoit que l'allocataire s'engage à participer aux actions nécessaires à son insertion sociale et professionnelle, favorise le développement des activités d'insertion. Les acteurs coordonnent alors leurs actions au sein de réseaux nationaux et régionaux.

⁵ Bertrand Schwartz, 1981, *Rapport sur l'insertion professionnelle et sociale des jeunes*, les penseurs sociaux, éditions Apogée.

3 - 1990-2000 : Structuration et reconnaissance de l'IAE

Les structures de l'IAE connaissent une institutionnalisation à partir des années 90 notamment par la création des contrats aidés. Les pouvoirs publics reconnaissent que les SIAE permettent de développer les compétences techniques et les aptitudes socioprofessionnelles des salariés qu'elles accompagnent. Ainsi par ce double processus de formation elles permettent de réduire les inégalités à l'accès au marché du travail.

En parallèle, les SIAE se mettent à développer avec intérêt l'accompagnement social et psychologique, avec la conviction que nul n'est inemployable. L'accompagnement mené par les SIAE permet aux salariés en insertion d'améliorer leur employabilité sur le marché du travail. L'employabilité se définit comme les possibilités d'obtenir un emploi et de sortir du chômage (par un pourcentage par exemple) de l'individu.

En 1991 est créé le CNIAE⁶ (regroupant administrations, élus et personnalités du monde de l'IAE) qui constitue un espace de concertation et de proposition et qui peut être consulté par le gouvernement sur toute question relative à l'IAE. Les statuts d'entreprise d'insertion et d'entreprise d'intérim d'insertion (futurs entreprises de travail temporaire d'insertion – ETTI) sont établis la même année.

La circulaire du 25 février 1992 institue dans chaque département un fonctionnaire responsable de l'insertion par l'économique, preuve de la reconnaissance grandissante des institutions envers ce tiers secteur.

En 1998, avec environ 1 million de personnes accueillies par an, les structures de l'IAE constituent, de fait, l'un des principaux instruments de lutte contre les exclusions. C'est ainsi que la loi n°98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions fixe le cadre légal d'intervention de l'IAE en l'inscrivant dans le code du travail et en lui consacrant un volet propre avec notamment : une définition légale, la reconnaissance de "structures mixtes", la généralisation de la procédure de conventionnement, l'agrément du public par le Service Public de l'Emploi, des nouvelles dispositions réglementaires et financières pour les structures. La pleine reconnaissance de l'IAE est marquée par l'article 1 de cette loi : la lutte contre l'exclusion *« tend à garantir sur l'ensemble du territoire l'accès effectif de tous aux droits fondamentaux dans les domaines de l'emploi, du logement, de la protection de la santé, de la justice, de l'éducation, de la formation et de la culture, de la protection de la famille et de l'enfance »*.

La définition légale de l'IAE repose alors sur trois critères. Tout d'abord, l'IAE s'adresse à des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales ou professionnelles particulières et qui, de ce fait, ne sont pas susceptibles d'être embauchées par les entreprises classiques (la conformité des publics est contrôlée par un agrément délivré par Pôle emploi). Ensuite, elle offre à ces publics des contrats de travail à part entière, et non des stages de formation professionnelle ou de simples occupations rémunérées par un pécule. Enfin, elle leur propose également des modalités

⁶ Conseil national de l'insertion par l'activité économique

spécifiques d'accueil et d'accompagnement visant à résoudre les difficultés auxquelles ils sont confrontés. Cette loi crée également les Conseils départementaux de l'insertion par l'activité économique (CDIAE). Ils ont pour missions le pilotage et la consultation en termes d'interventions publiques pour le développement d'activités favorisant l'insertion professionnelle, pour permettre une coordination du secteur sur leur territoire de référence, notamment par leur avis consultatif sur le conventionnement des structures.

4 - Depuis 2000 : Professionnalisation et modernisation de l'IAE

La loi de programmation pour la cohésion sociale (2005-2009) réaffirme le rôle de l'IAE comme acteur à part entière dans la lutte contre l'exclusion et le chômage. Elle alloue de nouveaux moyens aux SIAE et reconnaît les chantiers d'insertion de façon légale.

L'année 2008 est marquée par la construction d'un plan de modernisation de l'IAE suite au Grenelle de l'Insertion. Il vise notamment à redynamiser les CDIAE, à mettre en œuvre de nouvelles modalités de conventionnement des SIAE par l'Etat et à simplifier leurs financements.

Le 1er décembre 2008, la parution de la loi généralisant le RSA et réformant les politiques d'insertion a permis la mise en œuvre du revenu de solidarité active au 1^{er} juin 2009. Cette nouvelle prestation remplace le RMI et garantit à toute personne, en capacité ou non de travailler, de disposer d'un revenu minimal et de voir ses ressources augmenter quand les revenus de son activité professionnelle s'accroissent. Le bénéficiaire du RSA a droit à un accompagnement social et professionnel, destiné à faciliter son insertion durable dans l'emploi.

En 2009, le plan de relance de l'IAE (printemps 2009-automne 2010) mobilise des crédits supplémentaires de la part de l'Etat afin d'augmenter les capacités de recrutement des SIAE existantes et d'inciter à la création de nouvelles structures.

La signature, en janvier 2011, du premier accord-cadre national entre l'Etat, Pôle Emploi et les réseaux nationaux de l'insertion par l'activité économique (IAE) a été une première étape décisive dans la structuration de la coopération entre les signataires. Cet accord a permis de redynamiser les relations et de mettre en œuvre de réelles avancées opérationnelles, comme une progression dans la connaissance mutuelle des champs d'expertise, des besoins, des exigences et des contraintes pour chacun des signataires et l'émergence de « bonnes pratiques » sur les différents volets de coopérations.

B - Un milieu règlementé et hiérarchisé

L'agencement du secteur de l'IAE repose sur trois fonctions : la fonction opérationnelle, la fonction de financement et la fonction de prescription. La première est assurée par des structures d'insertion, qui s'engagent à fournir un accompagnement socioprofessionnel à des salariés liés par un contrat de travail de droit commun. La deuxième, la fonction de financement des structures, s'établit sur des apports en ressources monétaires non marchandes (principalement des financements publics) et marchandes provenant de la commercialisation de leurs biens et de leurs services. La fonction de prescription de parcours individualisé d'insertion est quant à elle assumée par deux acteurs publics majeurs, le département et Pôle emploi, ainsi que par les plans locaux d'insertion.

1 - Les différentes structures

L'insertion par l'activité économique regroupe différents types de structures, les SIAE, majoritairement sous statut associatif, qui relèvent de l'ESS. Elles proposent des contrats de travail à des personnes éloignées de l'emploi et mettent ainsi leur développement au service de la lutte contre le chômage et les exclusions sur leur territoire. Fin 2016, on dénombre un peu plus de 3700 structures conventionnées⁷.

a - Les structures principales conventionnées

Les ateliers et chantiers d'insertion (ACI) combinent un accompagnement individuel permettant de résoudre les freins à l'emploi, une activité professionnelle perçue comme un outil pédagogique favorisant l'insertion et un encadrement technique sur des activités de production. Les ACI ne s'inscrivent pas dans le champ concurrentiel compte tenu du public qu'ils accueillent, très éloigné de l'emploi. Les biens ou services produits peuvent toutefois être commercialisés, à condition que la part du chiffre d'affaires n'excède pas 30 % de leurs charges (ce seuil pouvant être relevé à 50 % sur dérogation) afin d'éviter tout effet de concurrence déloyale vis-à-vis du secteur privé.

Les entreprises d'insertion (EI) sont des entreprises de production de biens ou de services dont la finalité est avant tout sociale : accueillir et accompagner des personnes en situation d'exclusion pour construire avec elles un parcours d'insertion sociale et professionnelle. Elles évoluent sur le champ concurrentiel marchand et sont soumises aux mêmes règles fiscales et juridiques que les entreprises « classiques ». Comme les ACI, les EI sont des structures reposant sur une activité productive : elles recrutent des salariés en insertion pour la production directe de biens et services.

Les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) mettent à disposition auprès d'entreprises, de manière temporaire, des personnes qui cumulent trop de difficultés pour pouvoir être recrutées par une entreprise d'intérim classique. C'est une SIAE marchande.

⁷ Sonia BELLIT, 2017, « L'insertion par l'activité économique en 2016 : stabilité de l'emploi malgré une reprise des embauches dans les EI et les ETTI », DARES Résultats n°074 (en ligne).

Les associations intermédiaires (AI) effectuent de la mise disposition auprès de particuliers, de collectivités, d'associations ou d'entreprises, à titre onéreux, mais sans but lucratif, des personnes privées d'emploi et connaissant des difficultés sociales. Les associations intermédiaires ont aussi un rôle plus large d'accueil et d'information, d'accompagnement et d'orientation des personnes en difficulté sur leur territoire de compétence. Ce sont par ailleurs les seules structures de l'IAE dont la compétence géographique est limitée dans le cadre du conventionnement (souvent à un groupe de communes).

b - Les structures secondaires

Les régies de quartier ont une double démarche d'entreprise et de développement social et communautaire. Elles visent à répondre aux besoins sociaux d'un territoire en associant plusieurs acteurs (collectivités, habitants, partenaires sociaux et économiques) autour deancements de projets. Pour cela, elles proposent un parcours d'insertion socioprofessionnelle aux personnes les plus éloignées de l'emploi, fondé sur une expérience en situation réelle de travail, une formation, ainsi qu'un accompagnement individualisé, adapté à la situation de la personne. Seule l'adhésion à la Charte Nationale des Régies de Quartier et au Comité National de Liaison des Régies de Quartier (CNLRQ) autorise l'utilisation du label « Régie de Quartier ».

Les GEIQ, groupements d'entreprises pour l'insertion et la qualification amènent les salariés qu'ils embauchent à un emploi stable, à l'issue d'un parcours alternant des mises à disposition auprès des entreprises adhérentes et des sessions de formation. Le GEIQ se donne une mission d'insertion et de qualification dont les principes déontologiques sont définis par la Charte Nationale du Comité National de Coordination et d'Evaluation des Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (CNCE-GEIQ). Seule l'adhésion à cette charte autorise l'utilisation du label "GEIQ".

2 - Le conventionnement et les principaux financements

Le fonds départemental d'insertion est un cofinancement du département et de l'Etat pour les SIAE ainsi que pour certains groupements ou réseaux locaux de l'IAE, afin de soutenir leur viabilité économique, celle-ci influençant la qualité de leur projet social. Ainsi des aides au démarrage de la structure peuvent être demandées ; des aides au développement pour financer des projets d'investissement ou des efforts de redressement en cas de difficultés passagères ; des aides au conseil ou à la professionnalisation à des fins de mutualisation ou d'acquisition de compétences ; des aides en matière d'évaluation et d'expérimentation ou pour la mise en œuvre d'actions collectives au profit de plusieurs structures. Pour obtenir ce soutien financier, la structure doit déposer une demande de conventionnement aux services de l'Etat en charge de l'emploi, la DIRECTE⁸. Ce conventionnement est une condition d'existence pour la structure et est d'une durée d'un à trois ans. Le projet de l'organisation sera

⁸ Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

évalué en fonction de critères sociaux (modalités d'accueil en milieu de travail, objectifs de l'accompagnement socioprofessionnel, formation proposée...) et de critères économiques (budget, diversité de l'activité...). Le montant des fonds alloués est déterminé par le préfet de département après un dialogue de gestion avec la structure pour définir les principaux points de la convention et après avis consultatif du conseil départemental de l'IAE (CDIAE). Une avance de 40% du montant total de l'aide est versée dès la signature de la convention et le solde après contrôle, au vu du bilan de la réalisation des actions approuvé par l'État.

Le dispositif de l'IAE sont donc pilotés conjointement par l'Etat (via la DIRECCTE), le département et Pole Emploi (qui octroi aux bénéficiaires les agréments permettant d'intégrer une SIAE).

D'autres financements publics sont mobilisables en fonction des dispositifs pris en charge et des collectivités. .

Les régions peuvent intervenir sous forme de subventions pour financer le développement de nouvelles activités d'une structure de l'IAE (subventions d'investissement), ou parfois des activités d'ingénierie, par exemple pour aider au montage de dossiers collectifs entre structures d'un même territoire.

Les départements, en plus de cofinancer l'aide au poste, attribuent des subventions pour financer l'encadrement et/ou l'accompagnement de salariés en insertion allocataires du revenu de solidarité active (RSA).

Les intercommunalités et les communes peuvent intervenir à différents niveaux : souvent via des marchés, pour soutenir l'activité des structures de l'IAE ; mais aussi au travers de subventions de fonctionnement ou par la mise à disposition de matériel et/ou de locaux (notamment pour les ACI et les AI).

Les Plans locaux pour l'insertion par l'emploi (PLIE) sont créés à l'initiative des collectivités territoriales et des intercommunalités (et présidés par leurs élus). Ils proposent un accompagnement individualisé et renforcé des publics en insertion et peuvent être un organisme intermédiaire pour la gestion des crédits FSE (fonds social européen). Ils ont également pour rôle de faire le lien entre les structures de l'IAE et les collectivités pour encourager ces dernières à recourir aux clauses sociales dans les marchés publics.

Dans le cas de l'ASPIE, la commune de Saint Priest subventionne l'association pour l'accueil des résidents éloignés de l'emploi, notamment dans le cadre de la politique de la ville et des quartiers prioritaires. Le taux de chômage des 15-64 ans était en effet de 14.5% (catégorie A) fin 2015 contre 10.1% au niveau national⁹. L'association prend également en charge le dispositif du RSA et du PLIE, touchant des subventions de la métropole de Lyon (qui a repris les compétences du département en matière d'insertion) et de l'association qui gère les crédits FSE en pilotant le dispositif du PLIE. Le fait de n'avoir que deux financeurs principaux (la ville et la Métropole) laisse craindre quant à l'autonomie de l'association vis-à-vis d'eux.

⁹ Données INSEE.

Chaque dispositif exige l'établissement de bilans, annuels ou semestriels, justifiant les subventions en termes de mises à l'emploi, du nombre d'entretiens individuels et collectifs réalisés, d'actions entreprises (période d'immersion, demande d'agrément à Pole Emploi...), d'insertion sociale... Les SIAE conventionnées doivent transmettre à la fin de chaque exercice leurs comptes annuels, leur rapport d'activité ainsi qu'un bilan d'insertion.

Les SIAE sont contraintes de sélectionner administrativement parlant le public du fait de leurs financement (bénéficiaires du RSA, obtention d'un agrément de Pôle Emploi...). Ce système nous éloigne du principe d'utilité sociale et nous rapproche d'une logique économique.

Le mécénat est de plus en plus évoqué dans le milieu de l'IAE. C'est un soutien financier, matériel ou de compétences, apporté par une entreprise ou un particulier pour l'exercice d'une activité d'intérêt général. On note une forte progression du mécénat d'entreprise au cours des dernières années, les montants ayant progressé de 25 % en deux ans pour atteindre 3,5 Mds € en 2016¹⁰. Toutefois, pour qu'une structure puisse être éligible au mécénat au regard du droit fiscal – c'est-à-dire que l'entreprise mécène puisse bénéficier des avantages fiscaux prévus par la loi – elle doit répondre à différents critères prévus par le code général des impôts. Cela pose problème pour les structures de l'IAE, leur éligibilité étant remise en question au regard du critère de non-lucrativité, ce qui est à l'origine de nombreuses actions de plaidoyer menées par les acteurs du secteur, notamment la fédération des entreprises d'insertion.

Sur le terrain, la majorité des acteurs associatifs de l'insertion reconnaissent un désengagement progressif financier de l'Etat, or cette situation semble contradictoire face à une demande sociale d'accompagnement qui augmente. L'écart mécanique se creuse entre les besoins financiers réels de ces acteurs et la transformation des financements publics.

3 - Les têtes de réseaux

Les SIAE peuvent choisir d'adhérer à des réseaux qui les représentent auprès des pouvoirs publics et leur fournissent des outils favorisant leur professionnalisation, leur développement et leur interconnaissance. Chaque réseau adopte une politique et des missions spécifiques, selon son ancienneté, son histoire, son projet politique et l'origine de ses fondateurs.

Ainsi, on retrouve des réseaux spécialisés qui fédèrent un type particulier de SIAE, à l'instar de l'Union Nationale des Associations Intermédiaires (UNAI)¹¹ ; des réseaux généralistes comme la fédération COORACE¹² qui réunit des SIAE et des organismes de services à la personne ; des réseaux thématiques qui s'organisent autour d'une

¹⁰ Tristan CHARLIER, Pierre-Luc MELLERIN, 2018, « Les enjeux sociaux et économiques des structures de l'insertion par l'activité économique », France Active (en ligne).

¹¹ <https://unai.fr>

¹² <http://www.coorace.org>

activité ou d'une filière à l'image du groupe ENVIE qui coordonne les actions d'entreprises se positionnant soit sur la rénovation et la vente d'appareils électroménagers à petits prix, soit sur la collecte et le traitement des déchets d'équipements électriques et électroniques. Enfin, des réseaux régionaux sont présents et sont parfois des délégations régionales assurant la représentation d'un réseau à vocation nationale sur un territoire de proximité. Ce peut être aussi un collectif de SIAE différentes ou d'un même type à l'échelon d'une collectivité territoriale (département ou intercommunalité le plus souvent).

4 - Le contexte européen

Selon l'AVISE¹³, plus d'une quarantaine de types de structures d'utilité sociale visant l'insertion par l'activité économique de personnes en difficulté agissent au quotidien au sein de l'Union Européenne. Ces organisations sont regroupées sous le nom d'entreprises sociales d'insertion (ESI), terme que nous retrouvons dans la littérature française et qui englobe les SIAE. Le réseau européen de recherche EMES¹⁴ définit d'ailleurs les ESI de la manière suivante : « *Les entreprises sociales d'insertion sont des entités économiques autonomes dont l'objectif fondamental est l'insertion professionnelle, en leur sein ou dans l'économie classique, de personnes qui éprouvent des difficultés importantes sur le marché du travail. (...) L'insertion est réalisée par le biais d'une activité productive et d'un accompagnement personnalisé ou d'une formation qualifiante des personnes engagées* ». Cette définition présente une similitude avec celle des SIAE et a pour avantage de regrouper l'ensemble des structures d'insertion européennes.

Le réseau EMES propose une classification des ESI selon leur modalité d'insertion, et les SIAE sont plus proches du profil des ESI qui proposent des emplois transitoires soutenus par des subventions de court terme. L'objectif est d'augmenter l'employabilité du bénéficiaire par le biais d'un travail productif et de formations qualifiantes, ce qui correspond plutôt aux EI. Il est intéressant de noter d'autres modes de fonctionnement des ESI, assez différents de la conception française des SIAE. Ainsi, certaines ESI visent la création d'emplois permanents autofinancés, d'autres ont pour vocation l'intégration professionnelle à l'aide d'un subventionnement permanent pour remédier au décalage entre les exigences de productivité du marché du travail et les capacités des personnes en difficulté. Enfin, des ESI privilégient la socialisation par l'activité productrice.

Si des partenariats entre ESI au niveau européen seraient envisageables, les obstacles les concernant seraient importants (la proximité de la SIAE et du lieu de vie du bénéficiaire est importante pour faciliter l'insertion socioprofessionnelle) et assez différents de ce que l'on peut appréhender dans un contexte local. Notre étude se concentrera sur les moyens d'actions à disposition d'une association d'insertion comme

¹³ www.avise.org

¹⁴ <http://emes.net>

l'ASPIE et sur un territoire à l'image de la commune de Saint Priest, intégrée à la métropole de Lyon.

5 - Les récentes réformes

La réforme du financement de l'IAE de 2014 a introduit de nouvelles modalités pour le versement des aides publiques aux structures de l'IAE. L'objectif de cette réforme était de simplifier et harmoniser le financement des SIAE, de valoriser la qualité de l'accompagnement ainsi que les résultats obtenus en termes d'insertion, mais aussi à tenir compte des contraintes des structures comme les publics accompagnés. Avant la réforme, les modalités de versement étaient différentes selon le conventionnement d'une SIAE. Cette réforme a introduit une standardisation, pour l'ensemble des structures, du financement à l'aide au poste d'insertion, comprenant un montant socle dont le montant est déterminé par le type de SIAE, et une part modulable en fonction des résultats atteints, du profil des personnes accueillies et des moyens mis en œuvre. Ce nouveau mécanisme permet de reconnaître les spécificités de chaque type de structure (montants socle différents) mais aussi soutenir des projets de qualité d'insertion via la partie d'aide modulable. Cette réforme généralise également le recours au Contrat à Durée Déterminée d'Insertion (CDDI) dans les ACI (fin des contrats aidés).

D'autre part, la réforme conditionne le versement des aides au poste en fonction de l'occupation effective, une régularisation étant opérée en cas d'absentéisme. Or, les SIAE emploient des publics fragiles et éloignés de l'emploi, davantage sujets à l'absentéisme. Cette modification peut donc conduire à fragiliser les modèles économiques des SIAE, en générant des tensions sur la trésorerie en cas de régularisations importantes. Enfin, l'attention portée aux mises à l'emploi, que ce soit au niveau des objectifs prévisionnels inscrits dans les conventions ou du calcul du montant modulé de l'aide au poste semble être à contre-courant de la mission sociale des structures. Lors d'un entretien réalisé avec une conseillère en insertion socioprofessionnelle de l'ASPIE, l'idée que l'évaluation quantitative des financeurs tend à inciter les structures de l'IAE à privilégier le recrutement de publics moins fragiles pour obtenir de meilleurs résultats à la sortie du parcours d'insertion a été évoquée.

La réforme de la formation professionnelle a également entraîné certains changements pour les structures de l'IAE. Le recours obligatoire au CDDI¹⁵ pour les ACI engendre une comptabilisation des salariés en insertion au sein de l'effectif de la structure. Certaines structures franchissent désormais les seuils de 10, 50 ou 100 salariés. Elles doivent alors mettre en place des institutions représentatives du personnel. Cela implique de nouvelles obligations de cotisation, et modifie les modalités d'accès à la formation professionnelle continue. Les nouveaux dispositifs qu'instaure la loi comme le compte personnel de formation permettent d'enrichir les outils du parcours et de préparation à la sortie.

¹⁵ Contrat à durée déterminée d'insertion.

La programmation FSE 2014-2020, qui concerne l'IAE par l'axe de la lutte contre la pauvreté et la promotion de l'inclusion, supprime le recours au Fonds Social Européen (FSE) pour le financement des postes en entreprise d'insertion. La mobilisation du FSE intervient néanmoins toujours, soit en financement direct des structures, soit en co-financement de l'aide au poste d'insertion. Cependant, l'aide au poste telle qu'elle est envisagée par la nouvelle programmation a pour vocation de financer la mission globale d'insertion des SIAE et non de flécher précisément le financement au titre de l'accompagnement socio-professionnel, sur un périmètre restreint. La difficulté principale pour les SIAE intervient alors dans les modalités exigeantes et nombreuses de justification du bon emploi des ressources versées par le FSE.

L'insertion par l'activité économique est aujourd'hui très encadrée par les acteurs publics, sur ses modalités d'actions ou de financements. Ces réformes juridiques, financières et organisationnelles sont le résultat de changements plus profonds autour de la vision, du paradigme de l'IAE, et de la manière de l'appréhender et de la piloter.

II - Les évolutions du secteur

L'institutionnalisation de l'insertion par l'activité économique par voie législative et réglementaire impose un nouveau cadre et des modalités d'actions spécifiques aux structures d'insertion. La mainmise des pouvoirs publics sur le financement et le fonctionnement de ces structures tend à effacer leur particularisme, née des initiatives citoyennes. Les SIAE se retrouvent alors à devoir composer avec des moyens d'actions contraints par la rationalisation budgétaire étatique pour répondre à leur mission sociale. Ce contexte fait émerger des enjeux, tant sociaux qu'économiques, portant sur la pérennisation de l'activité des SIAE sur le long terme.

A - Un nouveau contexte institutionnel

La réforme de l'action publique résulte de la confluence des contraintes de finances publiques et des propositions de libéralisation inspirées du nouveau management public¹⁶. Les pouvoirs publics ont une forte influence sur le secteur de l'IAE, à travers des normes d'encadrement juridiques, administratives et financières. Ces normes se sont avérées être un puissant vecteur de transformation économique du modèle des SIAE. Leur stratégie se trouve influencée, par un mode hybride de régulation publique. D'une part, une logique de régulation tutélaire, caractérisée par des mécanismes coercitifs d'intervention publique, tend à corréler les conventionnements et les subventions à la qualité des prestations de service d'insertion ; d'autre part, une logique concurrentielle définie par des mécanismes compétitifs contribue à favoriser la valeur économique et l'efficacité technique des biens et services produits. Tout en étant soumises à des dispositifs d'évaluation de leurs pratiques économiques et sociales, les SIAE sont désormais dans l'obligation de rechercher plusieurs sources de financement, publiques et privées, afin d'équilibrer leur budget.

¹⁶ Patrick GIANFALDONI, 2011, « Gouvernance territorialisée et transformations managériales dans l'insertion par l'activité économique », XIe rencontre du RIUESS.

Cette régulation publique tutélaire-marchande instaure des rapports quasi-hiérarchiques, marchands et quasi-marchands entre pouvoirs publics, entreprises sociales et entreprises marchandes¹⁷.

D'une part, les rapports quasi-hiérarchiques se traduisent par des relations de subordination entre acteurs publics et SIAE. Elles s'établissent par la voie des conventionnements qui conditionnent l'accès aux financements publics, selon des critères de viabilité économique des structures et d'employabilité des salariés en insertion. La tendance affirmée est de substituer à la culture de la subvention établie jusque-là une culture de la contractualisation par objectifs et du résultat. La « performance sociale » attendue implique d'évaluer les effets de l'accompagnement à l'aide de critères et d'indicateurs.

D'autre part, il s'agit de distinguer les rapports marchands, entendus comme une concurrence commerciale *stricto sensu* entre entreprises, des rapports quasi-marchands à considérer comme des marchés institués par des acteurs publics. Le processus de marchandisation touche la production de biens et services : ce qui était jusque-là considéré comme activité-support à l'activité d'insertion se métamorphose en activité-cible de pérennisation économique de l'entreprise. Les SIAE se tournent aussi pour l'essentiel vers la commande publique dans le cadre de quasi-marchés, qui reposent sur des appels d'offre génériques (mise en concurrence pour la prestation de travaux, fournitures ou services), des appels d'offre dédiés (comportant une clause sociale) ou des passations de prestations de gré-à-gré (transaction bilatérale).

Dans ce cadre, l'incorporation progressive au sein de la sphère publique de logiques de management et d'outils comptables utilisés dans le « monde » marchand commence à produire ses effets sur la politique d'insertion. Deux phénomènes conjugués établissent des logiques de contractualisation : l'influence des nouvelles conceptions de l'insertion découlant de la politique active de retour à l'emploi et l'application des principes du nouveau management public à l'administration des services publics et la rationalisation budgétaire qui lui est liée.

L'hypothèse des effets de désincitation à l'entrée sur le marché de l'emploi et de dépendance sociale que constitueraient les revenus de transfert, comme le versement de minima sociaux, justifie la promotion des mesures d'activation de l'emploi. On assiste à un effacement du principe d'autonomisation, relevant d'un accompagnement permettant l'adaptation de personnes fragiles à leur milieu social environnant, et à son remplacement par un principe de responsabilisation : les agents à insérer professionnellement doivent intégrer des dispositifs gérés et opérationnalisés par des agents institués et conventionnés. L'activation des dépenses de protection sociale s'est ainsi détournée des allocations de plein droit de l'assurance chômage pour favoriser la construction d'une offre de travail. Cette politique d'offre s'est structurée au fil du temps en se fondant sur deux conceptions complémentaires de l'insertion : une

¹⁷ Patrick GIANFALDONI et Frédéric ROSTAING, 2010, « L'insertion par l'activité économique comme espace d'action publique : entre politique publique et gouvernance », Politiques et management public, Vol. 27/1 (en ligne).

conception du service public d'aide à l'emploi déléguant un accompagnement personnalisé à une SIAE et une conception de l'insertion des demandeurs d'emploi à la fois incitative (par une fiscalité et des dépenses sociales dédiées à l'emploi salarié) et coercitive (le droit à une prestation est conditionné à une obligation de recherche ou de création d'emploi). Le RSA s'affirme dans le texte de loi comme un mécanisme d'intéressement à la reprise d'activité. Mais si le RSA s'affiche comme la réponse aux trappes à chômage ou à inactivité, il présente aussi un risque de renforcer les trappes à pauvreté et à bas salaire.

De plus, les réformes de décentralisation, résultantes de la territorialisation de l'action publique, poussent les collectivités territoriales à adopter de nouvelles méthodes de gestion des services, en particulier dans l'IAE, pour faire face aux problèmes induits par la rationalisation budgétaire. Les départements ont vu augmenter leurs compétences en matière d'insertion et la gestion de l'allocation aux SIAE, qui a une incidence financière sur la collectivité, notamment de choix sur la mobilisation de la fiscalité locale, est devenue un enjeu à la fois politique et de gestion publique. Cela s'est traduit par une maîtrise et une recherche d'efficacité des crédits d'insertion.

La loi instaurant la mise en œuvre du RSA laisse les départements piloter les politiques d'insertion à l'échelle territoriale, leur responsabilité couvrant l'accompagnement social et professionnel (définition des objectifs et conception des processus), les besoins et l'offre locale d'insertion (rapports de coordination entre sphère publique et sphère privée) ainsi que les actions d'insertion à planifier (programmation). Le transfert de la compétence d'orientation de la politique publique d'insertion a ainsi entraîné l'adoption des mêmes principes que l'Etat central en matière de management public (maîtrise et contrôle budgétaire, évaluation des fournisseurs de services d'accompagnement à l'emploi...). Les modes de réalisation des budgets publics d'insertion recourent de plus en plus aux appels à projets, voire d'appels d'offre, pour le versement de subventions, même en l'absence d'impératif légal. L'utilisation du marché public permet d'appliquer les principes du nouveau management public par l'utilisation de cahiers des charges (fixation d'objectifs quantitatifs et qualitatifs, normalisation des prix de services, maîtrise des coûts). La procédure d'appel d'offre autorise à fixer à la fois les résultats à atteindre, les modalités de mise en œuvre et les conditions d'accès aux ressources. S'éloignant de leur utilité sociale présumée, les SIAE voient ainsi leur existence dépendre d'une utilité mesurable et perdent la légitimité à représenter la question sociale historique de la lutte contre l'exclusion et la pauvreté.

Le paradoxe actuel réside par conséquent dans une double perspective performative (GIANFALDONI, 2010), avec la coexistence d'un encadrement renforcé des activités opérationnelles et d'un retrait affirmé des financements publics sous la forme de subventions. Influençant le champ de l'IAE par la contractualisation, les pouvoirs publics font perdre aux SIAE l'exclusivité de leur objet. Les considérant de manière indifférenciée comme des offreurs potentiels de services parmi d'autres, ce qui tend à les banaliser.

B - Le désir de reconnaissance des professionnels de l'IAE.

Ce désir se comprend comme une manifestation des tensions identitaires vécues au sein de l'IAE dans sa relation à ses partenaires, engendrées par la transformation des politiques publiques¹⁸. Il exprime la difficulté à dépasser l'identité héritée du « travailleur social » par ces professionnels. Etre reconnu comme professionnel ou responsable d'une SIAE n'est pas réductible à la maîtrise de gestes et comportements professionnels mais renvoie à une idée de labellisation par les partenaires. Ce désir de reconnaissance vise à acquérir un statut social permettant une participation à la vie sociale et politique.

Les agents extérieurs qui gravitent autour du secteur de l'IAE ont un rôle dans la construction de ce déni de reconnaissance par les représentations des métiers de l'insertion qui sont véhiculées. La conception même du travail d'insertion est remise en question par l'émergence d'un discours institutionnel modifiant les cadres opérationnels et les finalités de l'IAE.

La représentation d'une SIAE pour les élus locaux repose parfois sur la méconnaissance de son activité et est réduite à une fonction d'amortisseur social des populations exclues. C'est un moyen au service des politiques publiques, au même titre qu'un centre social ou une mission locale, ce qui accroît leur invisibilité. La reconnaissance des SIAE dépend de la compréhension des élus du phénomène de l'exclusion sociale. Cela se manifeste au niveau d'un territoire par l'existence ou non de politique volontariste dans le traitement de cette question. De plus, la relation entre ces deux acteurs repose sur une procédure de contractualisation, permettant aux SIAE de bénéficier de biens et de services à titre gratuit, ce qui établit un possible lien de subordination économique. On observe aussi une fréquente confusion entre la SIAE et les services municipaux, opérée par les publics. Cette ambivalence conduit à l'indistinction de ces structures comme entités professionnelles spécifiques et autonomes.

Dans la même logique, les SIAE ne sont pas identifiées comme de possibles interlocuteurs auprès des décideurs locaux en matière de développement local, social et économique, ce qui peut atteindre l'identité même des professionnels. Pourtant, ce déni de reconnaissance n'est pas imputable uniquement à l'éventuel comportement de ce partenaire externe. Il dépend aussi de l'aptitude des responsables de structure à intégrer cette dimension de développement local dans leurs pratiques. Mais cela s'explique davantage par les logiques de clôture qui peuvent organiser le champ politique local, qui sont fondées sur un processus interdisant l'accès à de nouveaux entrants dans l'espace politique décisionnel et qui délégitiment les capacités des SIAE en matière d'expertise technique et d'analyse des phénomènes d'exclusion, pour éviter une source de dérégulation des systèmes de représentation politique et des relations de pouvoir existantes. Autrement dit, les SIAE sont tenues d'assumer uniquement leur fonction d'amortisseur social. Cette instrumentalisation et cette assignation utilitariste se trouve ainsi renforcée par le rôle tenu par les institutionnels. La remise en cause des valeurs des métiers de l'IAE se construit à travers la mise sous tutelle administrative de l'activité par le biais du conventionnement, des financements et de l'imposition de procédures

¹⁸ Eric CREUSAT, 2013, « La professionnalisation des SIAE : entre désir de reconnaissance et déni de la fonction de responsable », RIUESS - XIIIème Rencontres (en ligne)

quantitatives (nombre de sortie positive, évaluation...). La nature de cette relation interdit toute possibilité d'élaboration commune d'un projet territorialisé d'insertion. Cette évolution des activités de l'IAE, qui conduit à la conciliation d'objectifs antagonistes comme la performance économique et la lutte contre l'exclusion, poussent les responsables des SIAE à adopter un comportement stratégique pour trouver un point d'équilibre entre la normalisation voulue par l'action publique et une éthique de métier.

L'opinion publique participe aussi à ce manque de reconnaissance car la valeur sociale de l'IAE est intrinsèquement liée aux représentations sociales du salarié en insertion. Entre les dirigeants d'entreprise qui peuvent manifester une certaine hostilité pour les SIAE (représentant une forme de concurrence déloyale) et l'image de « profiteurs » qui circulent dans l'opinion publique, le déni de reconnaissance des SIAE se trouve lié à la stigmatisation du public en insertion.

La non reconnaissance des SIAE se fabrique également à partir d'une dynamique interne. En effet, les relations et les représentations au sein même des SIAE concourent à la formation de ce déni. Il y aurait une critique de la capacité décisionnelle du CDIAE, de sa légitimité, et il serait qualifié « *d'instance opaque communiquant peu ou pas, sans lien avec les situations réelles de travail* ». De même, les regroupements professionnels (les têtes de réseau) verrait leur intérêt même remis en question du fait de leur incapacité à être pleinement acteurs du développement de l'IAE. Les SIAE ne se reconnaîtraient pas ou peu dans ces structures, n'étant pas des espaces sociaux de construction identitaire et se bornant à des services d'information et de formation. Les relations interpersonnelles en dehors des réseaux structurés montrent également une hiérarchie entre SIAE en considérant le nombre de salariés, le poids économique et l'activité, ce qui se traduit en termes de petites et grosses structures. Cela se traduit par une barrière qui rend difficile la coopération ou la mutualisation de leurs services. Enfin les réseaux de proximité se caractérisent par une entraide technique mais ils n'engagent pas les individus dans une démarche réflexive sur leur identité.

C - La constante recherche du meilleur compromis

L'IAE constitue un champ hétérogène du point de vue de ses valeurs et de ses pratiques. Les pionniers, issus du travail social, valorisaient son apport en termes de socialisation, l'activité proposée permettant en effet de créer du lien et de conférer aux personnes en insertion une identité. Cette conception a depuis été dépassée par celle du « sas vers l'emploi », au fur et à mesure que l'IAE s'est institutionnalisée. Les pouvoirs publics l'ont en effet progressivement reconnue, soutenue et encadrée pour en faire finalement un volet de la politique de l'emploi. En a découlé une évaluation de l'efficacité des SIAE à l'aune de leurs taux d'insertion professionnelle à la sortie.

Cette focalisation sur la fonction de sas amplifie les tensions émanant de la poursuite d'objectifs multiples, notamment, la viabilité financière de la structure et le retour à l'emploi des personnes... Comment combiner différentes logiques contradictoires ?

À partir du cadre théorique de l'économie des conventions, Philippe SEMENOWICZ¹⁹ analyse les compromis par lesquels les SIAE gèrent les tensions émanant de la poursuite d'objectifs contradictoires. L'économie des conventions considère l'entreprise comme un espace où différentes conceptions du bien commun sont en concurrence. L'auteur distingue ainsi quatre conventions constitutives d'entreprise : industrielle, marchande, domestique et de réseau.

Les SIAE se caractérisent par une cinquième convention constitutive qualifiée de «civique», où le principe supérieur commun est la volonté générale, traduite comme la capacité d'une personne à se détourner de son intérêt personnel pour privilégier l'intérêt général. Les SIAE proposent en effet d'offrir une protection pour les demandeurs d'emploi en situation d'exclusion professionnelle. Elle s'incarne par l'existence d'un accompagnement des personnes en insertion.

Si le concept de convention constitutive repose sur le fait qu'un principe supérieur commun dirige l'entreprise, celle-ci se trouve également confrontée à d'autres principes. Chaque structure se caractérise donc par un compromis spécifique entre différents principes supérieurs communs. Les SIAE n'échappent pas à ce phénomène : pour celles reposant sur une activité productive (ACI et EI), le principe de la concurrence doit être pris en compte. Elles ne peuvent pas négliger non plus le principe de l'efficacité pour mener à bien son activité de production de biens ou services. Cela implique d'atteindre un seuil de productivité de la part des salariés en insertion pour que la production soit effectivement assurée. Enfin, une SIAE est confrontée au principe connexionniste, c'est-à-dire au fait de se fondre dans une organisation en réseau pour pérenniser son activité, s'assurer des débouchés et une représentativité à plus grande échelle. La SIAE est donc confrontée à la nécessité d'articuler les principes marchand et industriel avec le principe civique. Cela génère deux dilemmes spécifiques à l'IAE.

D'une part, accepter tout type de contrat permet de garantir la viabilité financière de la structure, au risque d'un faible développement des compétences pour les personnes en insertion. En effet, l'importance des ressources marchandes pour certaines SIAE a incité certaines d'entre elles à se doter d'un service commercial afin d'obtenir de nouveaux contrats et de garantir la mise au travail des personnes en insertion et la santé financière de la structure. La SIAE est soumise aux mêmes contraintes de concurrence qu'une entreprise classique. La prestation sociale ne constitue qu'un argument de vente auprès des entreprises ayant adopté une politique RSE et il convient de fournir une prestation satisfaisante pour fidéliser les clients. Face à la nécessité de vendre ses prestations pour survivre, la SIAE se trouve confrontée au dilemme suivant : dans quelle mesure faut-il accepter certains contrats financièrement intéressants, même s'ils ne sont pas porteurs en termes d'insertion ? A l'inverse, faut-il accepter des contrats insérants même s'ils ne sont pas financièrement intéressants ? Le principe civique qui guide l'EI se trouve ainsi en tension avec le principe marchand.

¹⁹ Philippe SEMENOWICZ, 2018, « Les dilemmes de l'insertion par l'activité économique : à la recherche du meilleur compromis », *Revue française de sciences sociales*, n°141

D'autre part, sélectionner les personnes à l'entrée permet de préserver la productivité, mais écarte les publics qui en ont le plus besoin. Si l'on s'en tient au slogan de l'IAE selon lequel « nul n'est inemployable », une SIAE doit pouvoir employer tout type de public rencontrant des difficultés sociales ou professionnelles particulières. Une tension peut pourtant survenir du fait d'un possible décalage entre les caractéristiques des personnes en insertion et les attentes des entreprises clientes. Il faut assurer une prestation correcte avec du personnel supposé peu productif, l'objectif de satisfaction des entreprises clientes soulève la question de son adéquation avec le profil des salariés en insertion. Leur niveau de productivité peut avoir des répercussions en termes de délai, de qualité... qui font que les contraintes de la production s'avèrent difficiles à articuler avec la mission sociale. En outre, l'accompagnement social des personnes en insertion nécessite qu'elles soient parfois absentes pour accomplir diverses démarches. Ainsi une sélection parmi les publics agréés peut s'opérer lors du recrutement, en fonction de leur degré d'éloignement de l'emploi.

Ces éléments pourraient laisser penser que le principe civique n'est pas compatible avec le principe industriel. Pourtant c'est lorsque l'on parviendrait à les concilier que la mission sociale pourrait être accomplie. En devant satisfaire les attentes des clients, les personnes en insertion seraient placées dans des conditions très formatrices, proches de celles rencontrées sur le marché du travail classique, et donc très valorisantes.

Certaines SIAE opèrent alors une sélection à l'entrée des publics sur la base d'un entretien préalable. Il vise à repérer pour chaque personne les compétences acquises et l'ampleur des problématiques sociales. Une justification apportée par les structures qui pratiquent ces entretiens est que cette entorse à la devise de l'IAE s'explique par une répartition des rôles entre les différentes SIAE, l'ACI étant censé accueillir les publics les plus éloignés de l'emploi. Nous verrons par la suite que l'idée d'un parcours d'insertion prédéfini, marqué par le passage d'une SIAE à une autre, peut être remise en question.

D - Les enjeux soulevés par ces mutations

Les transformations évoquées précédemment définissent des enjeux que les SIAE doivent relever, autant sociaux (préservation de la mission sociale) qu'économique (viabilité financière).

1 - Les enjeux sociaux

Le contexte actuel de fortes tensions sur le marché du travail amène les structures de l'IAE à revoir en permanence leur métier d'accompagnement pour favoriser l'employabilité des personnes qu'elles accueillent. Les acteurs de l'IAE plaident pour des évaluations globales et larges de leurs actions afin de faire reconnaître davantage leur engagement pour une société plus inclusive.

L'enjeu d'évaluer est majeur²⁰ : il permet aux dirigeants de disposer de nouveaux indicateurs pour piloter leur projet et de valoriser auprès de leurs partenaires l'ensemble des bénéfices générés par l'activité de leur structure.

a - Accompagner vers et dans l'emploi les salariés en insertion

Les structures de l'IAE accompagnent leurs salariés en insertion vers l'emploi, la question de l'employabilité et des modes d'accompagnement est donc un enjeu permanent. L'évolution des profils des salariés en insertion illustre la nécessité de faire évoluer l'offre d'insertion pour qu'elle s'adapte constamment à la fois aux besoins des publics accueillis et aux besoins des entreprises.

Le cœur de la mission sociale d'une structure de l'IAE est d'accompagner des personnes exclues du marché de l'emploi vers un emploi pérenne. Pour cela, le salarié en insertion s'inscrit dans un « parcours d'insertion », piloté avec différents membres salariés permanents de sa structure d'accueil (conseillers en insertion professionnelle et encadrants techniques), dans un temps délimité et avec un objectif de retour à l'emploi pérenne. Malgré trois dimensions principales dans ce parcours (le savoir-être, les qualifications et la levée des freins « périphériques » à l'emploi), chaque parcours est personnalisé en fonction des besoins de chacun.

Le développement du savoir-être permet de d'adopter des attitudes professionnelles appropriées (respect des règles et des collaborateurs), les codes sociaux en entreprise (tenue, langage...), qu'il faut souvent adapter d'un milieu à un autre.

Les freins périphériques sont des difficultés d'ordre social qui nuisent au retour à l'emploi de certaines personnes. Ils peuvent être très divers (santé, famille, mobilité...).

L'accompagnement socio-professionnel d'un salarié en insertion va permettre, dans un premier temps, d'identifier ses difficultés avant de travailler avec lui sur des leviers permettant de les réduire, voire de les lever lorsque cela est possible. Cela permet aux personnes accompagnées de consacrer plus d'énergie et de temps au retour à l'emploi. Les SIAE doivent ainsi avoir la capacité d'être en permanence en situation d'analyse des freins à l'emploi.

Le développement des qualifications peut se faire par plusieurs moyens²¹ : les emplois en insertion développés par les SIAE et nécessitant un agrément de Pole Emploi ; les périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) ; la formation avec par exemple les pré-qualifications, qui permettent d'acquérir les compétences de bases d'un métier en une semaine ou deux. Si la formation semble importante dans le parcours d'insertion, les SIAE ne bénéficient aujourd'hui pas de budget spécifique alloué à la formation de leurs salariés en insertion. C'est un objet de revendication des têtes de réseau de l'IAE mais aussi un enjeu pour les structures de développer des moyens alternatifs aux financements publics pour former leurs bénéficiaires.

²⁰ Tristan CHARLIER, Pierre-Luc MELLERIN, 2018, « Les enjeux sociaux et économiques des structures de l'insertion par l'activité économique », France Active (en ligne)

²¹ Véronique REMY, 2016, « Les structures de l'insertion par l'activité économique, un accompagnement très diversifié durant le parcours d'insertion » DARES Analyses n°19 (en ligne).

Dans beaucoup de cas, les salariés en insertion disposent déjà de compétences (techniques ou transférables) qu'ils ont développées au gré de leur parcours personnel et professionnel mais ils ne parviennent pas à les identifier et à les valoriser. Il est alors fréquent que les accompagnateurs mettent en place des bilans de compétences auprès des salariés en parcours.

Il est nécessaire que le permanent d'une SIAE ait le temps d'aborder chacune des thématiques définies lors du diagnostic et de la construction du projet professionnel du bénéficiaire pour pouvoir garantir la qualité de l'accompagnement et maximiser les opportunités de retour à l'emploi durable. La dimension sociale de l'accompagnement demeure décisive pour faciliter le lien vers l'emploi du bénéficiaire et le seul critère de la sortie positive est insuffisant pour mesurer la progression en autonomie des salariés au cours de leur parcours au sein d'une SIAE. La construction de partenariats mobilisant différents acteurs apparaît aussi essentielle pour construire une démarche globale d'accompagnement et résoudre de manière exhaustive les difficultés des bénéficiaires, avant et pendant l'emploi.

b - Coordonner les projets d'IAE avec les besoins des territoires

L'enjeu est aussi social qu'économique. Les SIAE ont un fort ancrage territorial et investissent très souvent des filières locales à forts potentiels économiques et d'utilité sociale. Elles évoluent sur des secteurs en tension dans lesquels de forts besoins d'emplois sont identifiés (restauration, BTP...). En considérant le travail comme un outil d'émancipation et en facilitant l'accès à l'emploi des publics exclus et en difficulté, les structures de l'IAE contribuent à un renforcement de la cohésion sociale sur leur territoire. Elles font preuve d'innovation pour s'adapter et répondre à des besoins non satisfaits et grandissants, en créant de nouvelles activités et en contribuant à consolider certaines filières locales.

Élaborer les parcours d'insertion en partant des besoins des entreprises et des territoires est une démarche de plus en plus encouragée par les pouvoirs publics. Un accord-cadre a ainsi été signé en 2015 entre Pôle emploi et les têtes de réseaux de l'IAE qui prévoit qu'au niveau local, Pôle emploi donne accès aux structures de l'IAE à ses analyses du marché du travail et des besoins de main d'œuvre.

Des dynamiques partenariales avec les écosystèmes économiques locaux sont également à développer. Pour certains métiers, les entreprises « classiques » font face à des difficultés de recrutement et/ou à des taux de turnover trop importants, ce qui peut nuire à leurs performances économiques. Partant de ce constat, certaines structures de l'IAE se sont développées en partant des besoins des entreprises, en travaillant avec elles pour préciser les compétences que les salariés en insertion doivent développer au cours de leur parcours. Si cela peut s'effectuer de manière informelle, en fonction des liens tissés entre les structures de l'IAE et les entreprises locales sur le territoire, les têtes de réseaux de l'IAE ont rôle structurant à jouer avec les branches et fédérations professionnelles au niveau national.

c - Améliorer l'évaluation et la valorisation de l'utilité sociale

La performance et l'utilité sociale des structures de l'IAE sont principalement évaluées selon un angle quantitatif et restreint, en mesurant le taux de retour à l'emploi des personnes accueillies. Dans un contexte de contraction des ressources publiques, les acteurs de l'IAE doivent initier de nouveaux partenariats pour développer leur mission sociale et trouver de nouveaux débouchés économiques. Cet enjeu peut trouver un début de réponse dans l'adoption d'une démarche d'évaluation globale de l'utilité sociale du projet, ce qui permettrait à une SIAE de prendre du recul pour repenser son action et faire évoluer son projet stratégique, ce qui permet également plus de réactivité dans un contexte de mutations rapides de nos sociétés, notamment du marché du travail.

L'utilité des actions se mesure par rapport aux attentes et perceptions des parties prenantes directement impactées par le projet de la SIAE (salariés en insertion, clients ou usagers, collectivités, bénévoles, salariés permanents...). Chaque acteur aura des objectifs d'évaluation différents, il faut donc les clarifier. Cela peut être sous l'angle de la création de richesses, de redistribution des revenus, de création d'emplois, de la sortie des bénéficiaires ou de l'évolution de leur estime d'eux-mêmes.

Un dirigeant d'une SIAE peut impulser une démarche d'évaluation dans un souci de pilotage interne et de développer de ses activités. Cela pourrait l'aider aussi à mieux communiquer autour de ses actions, afin de rendre compte et établir des partenariats. Un effet indirect est d'améliorer et de professionnaliser les acteurs au sein de la SIAE. Pour le partenaire financeur, l'évaluation lui permet d'avoir une visibilité sur l'utilité des actions financées et d'avoir une justification sur l'emploi des ressources utilisées.

Il faut aussi avoir conscience qu'évaluer l'utilité sociale d'une structure nécessite des compétences, des ressources financières et du temps. Il faut définir une méthode adaptée à ses besoins, à ses objectifs et aux capacités d'évaluation de la structure, et mettre en concordance le coût potentiel de l'évaluation, les ressources allouer à celle-ci par la structure et les enjeux identifiés.

2 - Les enjeux économiques

Comme toute entreprise ayant une activité marchande, une SIAE doit interroger son positionnement sur le marché, la concurrence et la pertinence de son modèle économique pour mettre en œuvre sa stratégie et répondre à ses objectifs sociaux dans la durée. Les récentes mutations du secteur de l'IAE renforcent la nécessité de ces interrogations. Les SIAE doivent pouvoir innover et tisser des partenariats, notamment avec les entreprises classiques, pour être capable de s'adapter face aux évolutions de leur environnement.

Un des enjeux économiques pour les SIAE est ainsi de défricher de nouveaux métiers en faisant preuve d'innovation au sein des secteurs traditionnels (entretien des espaces verts, propreté...), où la concurrence se renforce. Elles peuvent aussi investir de nouveaux champs d'activité comme celui du numérique.

D'un point de vue économique, cela prouve que les SIAE sont capables de diversifier leurs activités, de renforcer leur viabilité et de sécuriser leur modèle. Elles doivent se

servir de leur ancrage local pour identifier des nouveaux besoins.

D'un point de vue social, cela permettrait aux salariés en insertion d'avoir davantage de possibilités en termes d'apprentissage de métiers et de favoriser leur retour à l'emploi pérenne. Cela pourrait contribuer à la diversification des publics accueillis, les hommes étant majoritairement présents sur les secteurs d'activités traditionnels de l'IAE.

Les SIAE doivent également réinventer leurs relations avec les entreprises classiques. Longtemps abordées sous l'angle de la sous-traitance, les relations avec les entreprises comportent un double enjeu : trouver de nouveaux clients pour développer son activité et élargir les perspectives de recrutement aux salariés en insertion. Pour les entreprises, cela peut être l'occasion de mettre en place une démarche RSE, de recruter sur des métiers en tension, d'avoir un interlocuteur pour encadrer des personnes en situation de précarité ou répondre à des marchés intégrant des clauses sociales.

Enfin, les SIAE doivent s'engager davantage dans des dynamiques de coopération ou de regroupement. Cela permet de faire face à plusieurs et dans de meilleures conditions aux changements rapides de leur environnement, et d'être plus performant autant dans la mission sociale que l'action économique.

Les enjeux internes du regroupement sont nombreux, notamment l'amélioration de l'offre d'insertion et la professionnalisation des structures. La coopération des structures permet de mutualiser certains postes pour réduire les charges fixes, d'en créer ou de spécialiser des permanents par filière d'activités, afin d'améliorer l'accompagnement des salariés en insertion et leur proposer des choix de métiers plus diversifiés. Cela facilite aussi la mise en place d'une ingénierie de formation, la formalisation d'outils et de process en vue d'une professionnalisation des structures. Sur le plan financier, le regroupement peut améliorer la solidité des SIAE dans une logique de solidarité, en soutenant celles qui sont en difficultés, ou faciliter la prise de risques (lancement de nouveaux projets).

Au sein de leur environnement, les SIAE sont impactées par les récentes réformes territoriales (loi NOTRe de 2015). L'évolution du périmètre des collectivités a eu pour effet de réorganiser les zones d'actions géographiques des SIAE, qui doivent répondre à des marchés de plus en plus larges, ce qui nécessite des regroupements pour apporter une réponse globale. Cela permet aussi aux structures d'être plus attractives pour les entreprises classiques en proposant un vivier de salariés plus importants pour répondre à leurs besoins de recrutements.

Les initiatives portées par les travailleurs sociaux se sont institutionnalisées suite à la reconnaissance des pouvoirs publics de leur utilité. Ce processus s'est traduit par la construction d'un cadre législatif et réglementaire qui s'est renforcé au fil des réformes. Les moyens accordés à l'IAE pour permettre aux initiatives de changer d'échelle, d'essaimer et de se généraliser sont ensuite devenus des contraintes pour les SIAE. Le nouveau cadre de la relation avec les pouvoirs publics, reposant sur un modèle tutélaire-marchand, favorise l'introduction d'outils et de normes comptables dans l'évaluation des activités des structures d'insertion. La stabilité économique des SIAE se trouve menacée par des exigences de performance sociale et des moyens en réduction constante. De plus, le recours grandissant aux marchés publics met en concurrence les structures qui n'ont pas une taille suffisante pour répondre correctement et de manière individuelle à un appel d'offre. L'éclatement des structures, leur dépendance aux subventions publiques et leur relation aux acteurs publics de l'emploi effacent leur singularité initiale et les relèguent à de simples prestataires de service public qui doivent assurer la gestion sociale du chômage en accueillant les personnes les plus éloignées du marché de l'emploi. La fragilisation du modèle économique des SIAE compromet la réalisation de leur projet social et leur réponse à des besoins.

Les structures d'insertion sont contraintes à établir une stratégie se détachant des pouvoirs publics. Cela leur impose de repenser leur rapport au territoire, aux entreprises et aux autres structures d'insertion. Leur capacité à innover devient décisive et nécessite de se regrouper, de mutualiser des ressources et des projets pour pouvoir mettre en place des actions durables à plus grande échelle sur leur territoire. Un champ d'activités élargies permet à la SIAE de sécuriser à la fois son équilibre économique en étant moins dépendante aux évolutions d'un unique secteur mais aussi de garantir des parcours d'insertion de qualité en proposant une offre de mission diversifiée. Nous verrons dans la deuxième partie quelles solutions les SIAE peuvent envisager pour répondre à ces enjeux.

Deuxième partie : Adopter une dynamique résiliente pour pérenniser son activité

L'obligation imposée aux SIAE d'une performance sociale a automatiquement des retombées sur leur comportement stratégique. Perçues jusque-là à travers le prisme des nouveaux axes de la politique publique, les transformations de l'IAE doivent s'analyser de manière élargie car elle revêt une réalité plus complexe faisant intervenir une diversité d'acteurs publics et privés. En effet, pour pérenniser leur activité, nous avons vu que les structures d'insertion doivent établir des partenariats durables avec une multitude d'acteurs à l'échelle territoriale.

Cependant, la possibilité de collaborer dépend de la capacité de la structure à pouvoir établir ces partenariats dans la durée et s'intégrer dans des groupements économiques territoriaux. La SIAE doit pour cela se construire au préalable une réelle identité et se faire reconnaître sur son territoire comme un acteur innovant disposant d'une expertise tant sur le développement économique de proximité que sur l'accompagnement des personnes éloignées de l'emploi. Cela induit pour la structure d'être capable d'analyser ses pratiques, de les renouveler et de pouvoir proposer des parcours d'insertion qui répondent à des besoins socioéconomiques sur le territoire. Ce n'est qu'en affichant un réel savoir-faire que la structure pourra se démarquer dans son environnement et intéresser les acteurs, publics comme privés, dans le cadre de coopérations.

Cette partie propose donc des actions qu'une structure d'insertion comme l'ASPIE peut mobiliser pour développer et pérenniser son activité, à son échelle ou à l'échelle d'un territoire plus large dans le cadre de partenariats. Ces suggestions seront régulièrement illustrées par des projets innovants qui se sont déjà établis et qui peuvent être reproduits en les adaptant sur un autre territoire.

L'enquête qualitative réalisée au cours du stage sera également sollicitée tout au long de cette partie. Elle se compose de 9 entretiens semi-directifs enregistrés et réalisés avec différents professionnels²² du secteur de l'IAE, au sein de l'ASPIE mais aussi dans deux autres associations similaires, dans une collectivité territoriale et dans un groupement d'entreprises solidaires pour objectiver notre étude. Bien que ce mémoire s'appuie sur les apports théoriques existants, des lectures personnelles, l'ensemble des cours du Master ESS et des observations participantes, l'enquête a servi à alimenter la réflexion par des points de vue de professionnels qui ont une expérience certaine dans le secteur de l'IAE. Ils abordaient alors des thématiques qu'un stage ne pouvait appréhender de lui-même à cause de sa durée limitée. L'enquête a aussi été l'occasion d'étudier un cas concret de groupement d'entreprises solidaires sur un territoire à des fins de mutualisation, de développement économique et de création d'emplois. L'ensemble des

²² Voir l'annexe méthodologique pour le profil des enquêtés et le guide d'entretien.

enquêtées ont été interrogées sur le lieu de travail, dans leur bureau, ce qui constituait un endroit propice pour les questionner sur leurs fonctions professionnelles, leurs pratiques et les problématiques qu'elles rencontraient au quotidien sur ce même lieu de travail. Elles étaient donc détendues et enclines à répondre aux questions.

I - Renouveler les pratiques au sein de la structure

Il s'agit ici de réaliser une analyse de la pratique, en reconsidérant les méthodes d'accompagnement, la mobilisation de nouvelles ressources et le rôle des bénéficiaires au sein de la structure (nous allons voir qu'ils constituent eux-mêmes une ressource). Ce n'est qu'en établissant un bilan de son activité que la structure pourra se renouveler. En effet, en connaissant ses forces et ses faiblesses, elle s'assure une plus grande visibilité sur son territoire et sera mieux connu des autres acteurs économiques dans l'éventualité d'un partenariat.

A - Impliquer les salariés dans la gouvernance

1 - La gouvernance en ESS

La gouvernance est un principe qui s'intéresse à la création et à la répartition de valeurs entre le dirigeant de l'entreprise et les acteurs faisant parties de son environnement. De manière générale, la gouvernance démocratique au sein d'une entreprise est vectrice d'une performance accrue. Ce processus rend la prise de décision plus collégiale. Sa mise en place permet la responsabilisation de tous, permettant à chacun de se sentir acteurs du projet. Ce processus permet l'émergence d'une prise de décisions équilibrée et animée par la recherche d'intérêt collectif. De fait, la gestion des risques s'en trouve améliorée et l'organisation résiste davantage aux chocs auxquels elle est susceptible d'être confrontée. Ainsi, par la mise en œuvre du processus de gouvernance démocratique, une cohérence durable quant aux valeurs et au projet social initial semble émerger, au regard de la synergie entre tous les acteurs de la structure.

La gouvernance en ESS peut être source de diverses tensions. La première difficulté peut être liée au fait que les différentes parties prenantes se doivent de participer et de s'impliquer dans le projet démocratique. De fait, en opposition avec les structures capitalistiques, le temps consacré à cette participation des salariés n'est pas comptabilisé comme du temps de travail payé, et requiert un engagement militant de leur part.

La tension peut relever du fait que le mouvement de l'ESS cherche à développer la démocratie participative. Seulement, dès lors que la taille de la structure augmente, la démocratie représentative semble être la méthode la plus aisée à mettre en œuvre. Or, l'implication dans le processus de décision d'une organisation est plus fréquente chez les personnes à "capital social" élevé et/ou retraitées ayant des capacités techniques, intellectuelles et sociales. Ainsi, un tel modèle de démocratie peut engendrer des tensions quant à la représentativité et la diversité de parties prenantes impliquées dans la prise de décision.

Il subsiste le risque de ne pas pouvoir transmettre toutes les informations nécessaires à la prise de décision pour cause de confidentialité stratégique du développement. De plus, la démocratie est un processus de longue haleine ne coïncidant pas toujours avec la nécessité pour ces structures d'être réactives d'un point de vue économique, allant même à l'encontre de la démocratie de proximité.

L'implication des salariés est essentielle pour permettre la mise en œuvre d'une gouvernance démocratique effective. Or, dans une SIAE, il y a deux catégories de salariés : les salariés permanents et les salariés en insertion. Cette dernière catégorie de salariés étant face à une contrainte d'ordre social, à savoir la nécessité de (re)trouver un emploi, nous pouvons nous interroger quant à leur implication possible au sein de la SIAE.

Développements et Humanisme est une S.C.O.P. de quatre salariés associés. Cette structure assume un rôle de consultant, réalise des enquêtes de terrain, évalue les politiques publiques et accompagne des démarches participatives dans les quartiers prioritaires. Ainsi, elle intervient sur les thématiques de politiques sociales au sens large. Elle a mené une recherche intitulée « Pratiques I.A.E. et pratiques E.S.S. : quelles interactions ? Quels apports pour les salariés et les structures ? Quels repères pour l'action ? »²³. Ce présent rapport aborde notamment le fait que certaines S.I.A.E. sont en capacité de mettre en place des systèmes de *“gouvernance collective et de participation des salariés aux décisions stratégiques”*, ces comportements étant cependant minoritaires.

2 - Le groupement G.E.I.M

Un cas concret à étudier est le groupement G.E.I.M (Groupe Emplois Innovations Métropole) qui se présente sous la forme de deux Associations Intermédiaires, un ACI, un Jardin d'utilité sociale et collective, une Recyclerie, une Association de Services à la Personne ainsi que d'un organisme de formation. Ces entreprises solidaires sont liées par le projet collectif de contribution à la création d'activités économiques solidaires et durables sur le territoire de la métropole Lyonnaise. Les services proposés par G.E.I.M. sont à destination des particuliers, des entreprises, des collectivités territoriales, des associations ou encore des bailleurs sociaux. Ainsi, agréger ces structures sous la forme d'un groupement permet de sécuriser et gérer les parcours professionnels en proposant à chacun, d'accéder à un large éventail de possibilités en termes de métiers, d'accompagnement et de formations.

Ce regroupement étant relativement récent, les modes d'organisation entre les structures se mettent progressivement en place. La vocation de ce dernier est de développer des filières métiers de l'insertion. De plus, il est important de rappeler que le groupement n'est pas un groupement juridique, c'est-à-dire qu'il n'y a aucun lien entre ses

²³Projet d'étude-action « Pratiques IAE et pratiques ESS : quelles interactions ? Quels apports pour les salariés et les structures ? Quels repères pour l'action ? », Rapport d'enquête exploratoire : repérage de pratiques de gouvernance et de GRH remarquables au sein de SIAE, SCOP Développement et Humanisme –Novembre 2017

différentes structures. La responsable du pôle des ressources humaines de l'association qualifie le groupement de “*Groupe Conceptuel*”.

Du fait de son intégration dans l'économie sociale et solidaire, les structures du groupement G.E.I.M. sont confrontées à la complexité du processus de gouvernance démocratique. Face à cette complexité, les organisations tel que G.E.I.M. font jouer des logiques qui peuvent être traduites par l'idéal type²⁴ présenté par le schéma suivant :

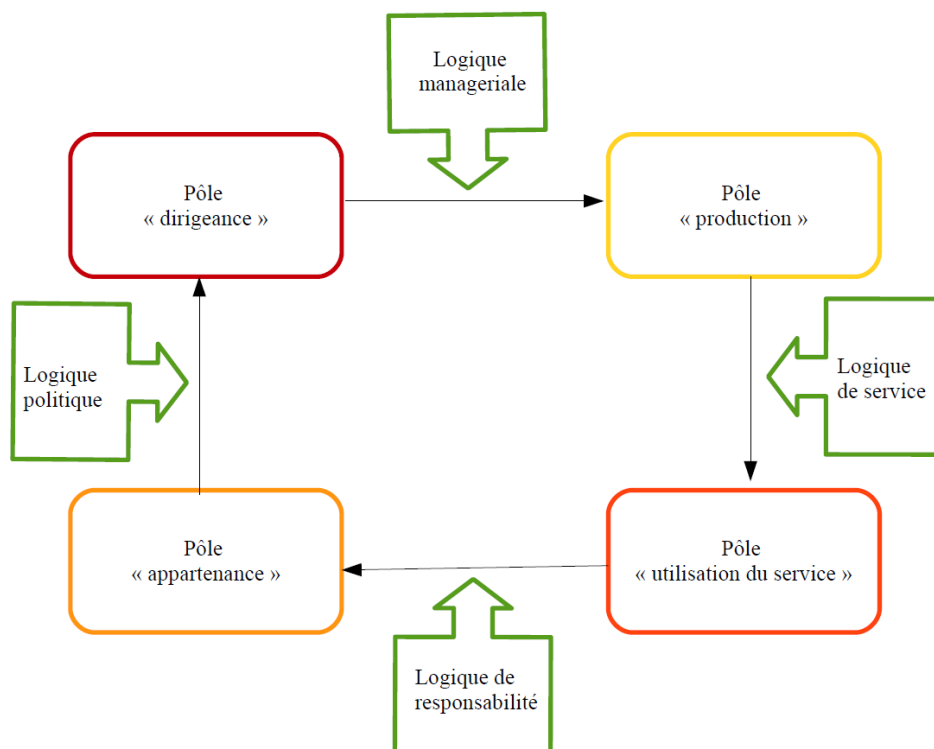


Schéma : Idéal-type de la gouvernance démocratique en ESS. - P. Braconnier et G. Caire (2009).

Ainsi, à travers ce schéma, sont représentés quatre pôles qui s'articulent entre six logiques : la logique de service, la logique de responsabilité, la logique politique, la logique managériale, la logique de bénévolat et la logique d'évaluation.

Pour notre analyse, nous considérons que le pôle « dirigeance » est représenté par l'association G.E.I.M. (seulement la structure et non pas le groupement). Le pôle « production » est représenté par les salariés de l'ensemble des structures. « L'utilisation du service » est représentée par l'ensemble des salariés en insertion et les clients. Enfin, nous considérons que le pôle “appartenance” est symbolisé par l'alliance conceptuelle des structures composant le G.E.I.M.

Nous constatons donc que, de par l'activité même d'insertion, il existe une logique de service entre les pôles “production” (représentant les salariés permanents) et “utilisation des services” (représentant les salariés en insertion). Cela établit donc et met en évidence un lien entre les salariés permanents et les salariés en insertion. La logique

²⁴ Patrice BRACONNIER et Gilles CAIRE (2009) “Complexité, tensions et richesses de la gouvernance des entreprises d'économie sociale”, marché et organisation, vol.9 n°2.

politique est également bien opérationnalisée par l'existence de différentes assemblées générales et des représentations du personnel.

En ce qui concerne la logique managériale, il est ressorti des entretiens, un sentiment positif des salariés envers la structure : ils considèrent travailler dans une ambiance favorable, être écoutés et considérés comme des Humains et non pas comme des travailleurs devant effectuer des tâches. Ceci crée une relation de bienveillance entre les pôles « opération » et « dirigeance ». Quant à la logique d'évaluation, la volonté du groupement étant de créer une filière « métier de l'insertion », ceci n'est pas encore réalisé. Etant encore à ses débuts, il est difficile de se prononcer sur cette relation entre les deux pôles. Par ailleurs, il n'y a pas de logique bénévole étant donné qu'il n'y a pas de bénévoles dans cette structure. Enfin, en ce qui concerne la logique de responsabilité, c'est-à-dire la prise en compte de l'usager dans l'orientation de l'entreprise, nous prenons seulement en compte les salariés en insertion, vu comme des bénéficiaires et non pas les clients à proprement dit de la structure. Les modes d'implication des salariés au sein du groupement sont donc déterminés davantage par la logique responsabilité mais aussi par la logique management.

Le droit du travail prévoit des modalités de participation et de représentation des salariés. Cependant, les contrats d'insertion étant de courte durée - maximum 24 mois - ces derniers sont assez contraignants quant à la mise en œuvre de l'implication des salariés. Par ailleurs, la loi 1901 ne prévoit pas la participation des salariés de l'association à la gouvernance. La gestion des ressources humaines a naturellement été évoquée durant l'entretien avec la responsable. Cette dernière nous a alors expliqué qu'il n'y avait pas de politique R.H. différenciée formalisée au sein du groupe G.E.I.M., mais qu'il y avait cependant, *« un état d'esprit général, des valeurs, des métiers, qualifications et ressources différentes nécessairement prises en compte »*. Elle nous a également confié que *“peu importe la catégorie à laquelle le salarié est rattaché, il est nécessaire de faire preuve de bienveillance, de sécurité et de remettre l'Homme au coeur de l'action”*. Ainsi, les politiques n'étant pas dissociées, les salariés sont pensés de manière globale. De même, le Code du Travail ne fait pas de différence entre les salariés permanents d'une structure d'insertion et les salariés en insertion.

Pourtant, quelques entreprises sont précurseurs en la matière puisqu'elles tentent d'intégrer et d'impliquer leurs salariés, étant convaincues qu'il ne peut y avoir de véritable insertion si le salarié n'a pas une place reconnue et légitime dans l'entreprise à laquelle il participe. Ainsi, chaque entreprise d'insertion est libre d'intégrer à son management ou pas, des modalités de participation de ses salariés en insertion.

A ce sujet, Elisabeth Maurel identifie trois modèles différents d'implication des salariés en insertion²⁵. Son premier modèle est axé sur la réalité d'entreprise autour de la notion de collectif de travail. Ici, l'accent est mis sur le fait que les salariés en insertion obtiennent un titre professionnel qui va conditionner leur implication dans la structure.

²⁵ Elisabeth MAUREL, 2006, Etude « Expression et place des salariés en insertion dans les SIAE », in Recueils et documents FNARS n°38.

En fonction de la culture du métier concerné, l'idée est d'élaborer un « *collectif de travail* » grâce à des supports de participation pouvant être de diverses natures. Il pourra s'agir de réunions de chantier, de cycles de formation collective ou encore de bilans de compétences. Elles sont autant de démarches permettant d'attribuer une « *identité au collectif de travail* ».

Dans un second temps, elle identifie un modèle axé sur la dynamique associative autour de la notion de collectif de projet. Ici, l'insertion n'est pas au premier plan. En effet, les salariés en insertion sont considérés comme des salariés à part entière, ce qui leur permet d'acquérir une autre identité au sein de leur structure que celle qui leur appartient au départ (à savoir, être salarié en insertion). Ainsi, ils peuvent s'emparer de la vie associative et, de fait, faire vivre cette dynamique, que ce soit au sein de leur structure par des activités culturelles et de formation ou à l'extérieur, par toutes sortes de manifestations externes. Ainsi, c'est le projet sociétal qui prime. Les salariés ne sont plus des individus exclus mais des acteurs partageant « *des enjeux associatifs dont ils ne sont pas la seule cible* ».

Enfin, le troisième modèle est axé sur des objectifs sociaux de la structure autour de la notion de « *collectif éducatif socialisant* ». Ici, par des compétences techniques de formation, animation et travail social, les salariés permanents accompagnateurs mettent en œuvre une « *pédagogie participative* » à destination de leurs salariés en insertion. A contrario des deux précédents modèles, il s'agit ici de faire émerger des compétences individuelles grâce à des méthodes de « *pédagogies actives d'accompagnement social et de formation, des outils d'évaluation participative du parcours individuel et de la requalification sociale* ». Le collectif, qu'il soit de travail ou de projet n'est pas pris en compte dans cette approche.

A la suite de l'entretien avec la responsable du Pôle Ressources Humaines, il a été possible d'établir que le G.E.I.M. impliquait ses salariés via le troisième modèle, c'est-à-dire via une démarche de pédagogie active et participative. En effet, les salariés en insertion sont accompagnés tout au long des 24 mois que dure leur contrat à durée déterminée d'insertion, par un chargé d'accompagnement, salarié permanent de la structure d'insertion. Le rôle de ce salarié est de suivre l'évolution de la carrière des salariés en insertion dont il a la charge. De fait, il organise des rencontres individuelles entre le salarié en insertion et lui-même de façon régulière, pour échanger à propos de ce qu'il fait, des difficultés rencontrées, de ce qui lui plaît, de ce dont il a envie pour la suite et ainsi de commencer à réfléchir aux formations qualifiantes pouvant lui permettre de (re)trouver un emploi sur le marché du travail à la fin de son contrat d'insertion.

Madame C, salariée en insertion a rapporté apprécier « *le contact, la gentillesse et l'environnement* ». Elle dit se sentir « *à l'aise : être connue personnellement et pas juste comme un bout de papier, c'est appréciable. Ici, on est vraiment accompagné* ».

La responsable RH nous a parlé de « *rencontres très fréquentes, sans délais formalisés. On parle du travail mais aussi de la personne, ça permet de créer des échanges, du lien et de la confiance. Ici, on travaille à l'affect pour pouvoir connaître les gens et avoir un vrai suivi. Cela permet aussi d'être pertinent dans les propositions de missions et du*

coup, de ne pas proposer des missions non cohérentes avec la personne. Cela permet d'être plus efficaces ».

Même si la plupart des réunions entre salariés permanents et salariés en insertion sont individuelles, G.E.I.M. organise quelques temps de détente. Par exemple, au mois de décembre les salariés en insertion ont pu se retrouver aux Petites Cantines pour apprendre à se connaître : Madame C nous confie que *« cela permet de rencontrer beaucoup de personnes qui travaillent comme moi, on a le sentiment d'avoir un peu des collègues, des gens avec les mêmes missions, les mêmes difficultés »* C'est ici que nous pourrions mettre en relation G.E.I.M. avec le modèle axé sur la dynamique associative. En effet, les deux catégories de salariés, à savoir salariés en insertion et salariés permanents, sont mélangés et participent ensemble à un projet collectif permettant au salarié en insertion de sortir de son statut du "pauvre" ou "d'exclu" et de fait, de s'éloigner pour un temps de son rôle initial. Cependant, ce type de démarche est relativement nouveau mais semble en cours de construction.

Nous avons vu que le groupement G.E.I.M. n'a pas de politique R.H. spécifique en lien avec son appartenance à l'E.S.S. Cependant, nous constatons qu'il existe une réelle volonté quant au fait que les salariés soient informés des différents axes de développement de la structure, ce qui se lit notamment à travers l'organisation mise en place et l'importance donnée à la communication entre les différentes structures de ce groupement. Par ailleurs, le groupement poursuit son développement et tente d'instaurer un environnement sain pour ses salariés, qu'ils soient en insertion ou non.

3 - Les différents modes d'implication des salariés

Nous pouvons remarquer une distinction entre les salariés permanents et les salariés en insertion dans les modalités de participation à la prise de décision et cela crée des relations particulières au sein de la structure. Les salariés permanents participent au fonctionnement du projet G.E.I.M et ont pour objectif de rester dans l'entreprise. Les salariés en insertion sont bénéficiaires de la mission sociale du groupe et sont présents pour une durée déterminée, leur but étant de quitter la structure d'insertion et de trouver un travail pérenne. Autrement dit, les salariés permanents souhaitent voir partir les salariés en insertion, ce qui instaure une relation spécifique entre ces deux catégories de salariés. Les permanents travaillent en faveur des salariés en insertion, dans une logique de service. A l'inverse, les salariés en insertion sont dépendants des salariés permanents pour trouver un emploi, leur accès à des missions se faisant par leur intermédiaire. Il y a donc une relation d'interdépendance entre les deux catégories qui coexistent au sein du groupement. Elles se distinguent à la fois par leur statut mais aussi par une logique de travail différenciée, voir inversée.

De fait, malgré une volonté de ne pas différencier la gestion des salariés permanents en insertion, ces différences caractéristiques entre les deux catégories de salariés impliquent des spécificités managériales. Cela est confirmé par l'AVISE²⁶ qui précise la spécificité du management des salariés en insertion par rapport aux salariés permanents. Tout d'abord, les salariés en insertion sont des salariés avec des problématiques spécifiques vis-à-vis de l'emploi et cela implique un besoin fort en accompagnement ainsi qu'en termes de formation. Les pratiques managériales ne peuvent donc pas être les mêmes. D'ailleurs, au sein du groupement G.E.I.M, les salariés permanents sont gérés par la responsable du pôle RH alors que les salariés en insertion sont gérés par les conseillers en insertion socioprofessionnelle. Ainsi, il y a une distinction des pratiques dans la gestion des ressources humaines ayant pour cause les caractéristiques spécifiques des salariés. Mais cela ne relève pas d'une politique managériale volontaire. Cette gestion différenciée implicite a des effets sur les modes d'implication des différentes catégories de salariés au sein du groupement.

a - Les salariés en insertion

Concernant les salariés en insertion, rappelons que ce sont des personnes recherchant avant tout à (re)trouver un emploi. Le reste semble avoir peu d'importance. En effet, à la question de ce qu'elle aimait dans son emploi, Madame C. a mis du temps à répondre à la question. Pour elle la seule motivation d'avoir un emploi est le salaire qui en découle. Lorsque l'implication et les prises de décision de l'entreprise G.E.I.M ont été abordé, elle n'a pas vraiment compris l'intérêt des interrogations. Madame C n'a pas de préoccupation particulière quant au sentiment d'écoute, d'appartenance, de la sensation d'utilité, même si elle les entend tout à fait. Mais elle a le sentiment que ce qu'on lui donne est « *déjà suffisant* » et « *ne cherche pas forcément à avoir davantage* ». Ce constat nous amène à nous interroger sur l'environnement instauré à G.E.I.M. pour encourager cette volonté à accomplir ces autres besoins, à savoir l'appartenance, l'estime, l'accomplissement. Car comme il a été observé à travers l'étude de la S.C.O.P. Développements et Humanisme, il existe bien des S.I.A.E. dans lesquelles les salariés en insertion intègrent l'accomplissement de ces besoins au sein de leur parcours d'insertion.

Pour que les salariés prennent leur liberté, il est préférable, voire nécessaire, d'instaurer un environnement propice à cette prise de liberté et de relative autonomie. Suite aux entretiens réalisés, nous pouvons mettre en lumière plusieurs éléments. Tout d'abord, un climat d'écoute est instauré au sein des structures de G.E.I.M. Une relation de confiance est tissée entre les salariés permanents et en insertion, permettant une communication honnête ainsi qu'une prise en compte des volontés de chacun. Par exemple, lorsqu'un salarié en insertion ne souhaite pas exécuter une mission proposée par la structure, ce dernier n'a aucune difficulté à le soumettre aux personnes concernées. De plus, il existe une logique de co-construction du parcours de formation car, au-delà de l'orientation vers des missions ou des formations qui est effectuée, les rencontres régulières donnent l'opportunité d'un réel apprentissage de soi pour la personne en insertion. Il s'agit d'un

²⁶ Fiche technique de la spécificité de la gestion des ressources humaines dans l'IAE (en ligne).

parcours singulier qui s'adapte à la personne et non l'inverse. Ainsi G.E.I.M semble être dans une réelle volonté de prise en compte des différences propres à chacun et chacune.

L'existence de ce climat de confiance permet l'émergence de certaines initiatives pour impliquer les salariés en insertion dans la structure. Pour autant, ces derniers restent centrés sur eux-mêmes et ne connaissent que très peu les autres individus en insertion. Cela peut tenir de leur propre considération, davantage en tant que bénéficiaire que salariés de la structure. Il n'est donc pas dit qu'à ce jour, les salariés en insertion aient pour souhait de participer au fonctionnement et aux processus décisionnaires. Lorsque des procédés de participation aux décisions de la structure ont été suggéré, allant de la simple boîte à idée à la représentation de personnel, Madame C. ne semblait pas en voir la pertinence, et n'en avait pas forcément envie.

Néanmoins, les prémices d'une communauté des salariés en insertion semblent naître. Deux événements collectifs ont eu lieu : un repas aux Petites Cantines de Lyon et une dégustation de galette des rois. Cela a permis aux salariés en insertion de se rencontrer et d'échanger sur leur situation respective mais aussi d'avoir le sentiment de ne pas être seuls dans cette situation, d'appartenir à un groupe de salariés au sein de G.E.I.M.

De même, le groupement a essayé de mettre en place des outils de participation des salariés en insertion, mais cela fonctionne peu. Il y a des « fiches réclamations » à disposition mais elles ne sont pas vraiment utilisées. Aussi, une forme de recueil des idées a été mis en place, sans réel succès pour l'instant. Les salariés en insertion transmettent plutôt des remarques à l'oral quand ils sont en contact avec les salariés permanents. Cela s'explique en partie par un rapport à l'écriture compliqué découlant du niveau de langue parfois faible des salariés en insertion. Lors de la dernière assemblée générale, l'ensemble des 800 salariés, permanents et en insertion, étaient conviés et il y avait quelque salariés en insertion. Cela démontre une volonté d'implication des salariés de la part de G.E.I.M et de ne faire politiquement parlant aucune distinction entre les deux. Les salariés en insertion ont du mal à se saisir de ces modes d'implication, de par leurs spécificités sociales, leur rapport à la structure et leur projet professionnel en construction où l'objectif est de sortir de G.E.I.M. Ceci est illustré par le fait que les délégués du personnel peuvent être issus des salariés permanents ou des salariés en insertion, mais les salariés en insertion ne se présente pas et ne participent pas à l'élection.

Ainsi G.E.I.M bénéficie d'un environnement propice à la prise en compte des avis des salariés en insertion et il y a une volonté politique de les impliquer davantage dans la structure. Cependant, ces salariés ne semblent pas éprouver de sentiments d'appartenance particuliers vis-à-vis du groupement et l'image d'une agence d'intérim plus sociale au lieu d'un véritable employeur persiste.

b - Les salariés permanents

Les salariés permanents ne suivent pas la même logique étant donné que leur mission est de participer au bon fonctionnement du groupement. Dès lors, le mode d'implication des salariés en est changé. Ils s'impliquent dans leur travail par le salaire qui en découle mais aussi, comme souvent dans le champ de l'Economie Sociale et Solidaire, pour des raisons d'estime et d'accomplissement de soi. Les salariés se sentent ainsi davantage concernés par la prise de décisions du groupement et ont un réel désir de s'impliquer et de se sentir utile.

La prise en compte de l'implication des salariés permanents au sein de G.E.I.M se manifeste par la volonté d'organiser des réunions régulières, afin que l'ensemble des structures du groupement suivent la même direction. D'après la responsable du pôle RH, l'ensemble des réunions est essentiel pour le fonctionnement de G.E.I.M. L'importance de la transversalité au sein du groupe a été évoquée, pour que les différentes structures et les pôles soient capables de communiquer d'avoir accès à toutes les informations. Cette transmission est facilitée par la confiance qui est accordée à chacun des salariés. Aussi, le fait que le groupement soit décentralisé (diversité des structures, éclatement géographique sur la métropole de Lyon) amène l'importance de déléguer pour que l'interdépendance entre les structures s'effectue réellement. Cette politique de transversalité et de confiance influe nécessairement sur l'implication des salariés. C'est par cette responsabilisation de chacun au sein de la structure que l'investissement des permanents est renforcé.

En parallèle, la responsable RH estime être relativement libre dans son travail au sein de son pôle. Elle ne ressent pas le « poids hiérarchique » de la structure, et c'est aussi une dimension de la politique du groupement. Comme elle le précise, « les injonctions institutionnelles liées au mode de financement sont fortes et il est nécessaire de laisser cette liberté en interne ». Du fait que la structure soit en plein développement, toutes les propositions des salariés sont écoutées et prises en considération. Les marges de manœuvre des salariés sont limitées par des éléments de faisabilité (le budget par exemple), mais le contrôle hiérarchique paraît relativement souple. La responsable RH rajoute que « si le directeur prend des spécialistes dans chaque domaine, c'est parce qu'il attend que ces derniers soient forces de proposition ». A partir du moment où les axes d'orientations sont respectés, les salariés ont « carte blanche ». Il est cependant possible qu'à un niveau plus bas de la hiérarchie, la visibilité soit plus nuancée pour les salariés n'occupant pas un poste de responsable. Il n'est pas certain qu'ils connaissent précisément le groupement dans sa globalité en dehors de leur structure d'intervention. Néanmoins, l'évènement rassemblant les salariés en insertion aux Petites Cantines de Lyon a été porté par un salarié d'une des structures du groupement, et la direction n'oppose aucun veto à ces initiatives, envisageant même de mettre en place des activités avec un autre pôle du groupement.

Il semblerait ainsi que l'avis de tous les salariés permanents soient pris en compte et qu'il y ait une communication entre les différents niveaux hiérarchiques du groupement. Ces relations d'écoute et de confiance, la marge d'autonomie et la responsabilité accordées aux salariés permanents créent un environnement propice à une plus grande implication de leur part. Selon la théorie des capacités de A. Sen, les salariés permanents ont la liberté de faire leur propre choix : ils peuvent simplement suivre les missions qui leur sont confiées sur leur fiche de poste, ou décider d'aller plus loin.

Bien que la gouvernance démocratique, au sens strict, ne soit pas véritablement réfléchie dans la structuration du groupement G.E.I.M., il semblerait que, de par la nature du travail répondant à une logique sociale et l'atmosphère de confiance qui y règne, il existe tout de même une volonté de prendre en compte l'avis de l'ensemble des salariés pour le bon déroulement des missions sociales comme financières de la structure. Ceci pourra aussi influencer le développement des missions pour une meilleure performance du groupement en termes d'insertion.

En somme, certaines structures commencent à appliquer des pratiques de gouvernance démocratique en impliquant les salariés. C'est le cas du groupement G.E.I.M. Cependant, nous identifions que l'organisation fait face un obstacle majeur du fait des caractéristiques spécifiques et différentes de ses salariés : d'une part les permanents qui sont facilement impliqués dans la gouvernance de la structure au quotidien via sa transversalité ; et d'autre part, des salariés en insertion qui comportent des caractéristiques socio-économiques particulières les amenant à se concentrer principalement sur leur parcours professionnel et visant à s'intégrer durablement dans l'emploi à l'extérieur du groupement. De ce fait, ces derniers sont plus difficiles à mobiliser pour une implication dans la gouvernance. Ainsi, l'implication égalitaire de ces deux types de salariés paraît compromise. Cet obstacle semble être difficile à franchir de par le manque de reconnaissance institutionnelle de la spécificité des salariés en insertion. Comme nous le dit textuellement Alexandra *“finalement les salariés en insertion n'ont pas de représentant d'un point de vue syndical, ni légal puisque l'Etat les oublie complètement. Concrètement il nous impose des lois à nous permanents qui ne sont pas du tout applicables aux salariés en insertion, donc ils en sont forcément exclus. Ils ne cherchent pas à se faire représenter d'un point de vue syndical, on n'a pas de ministère de l'ESS qui pourrait prendre en compte ces questions-là, on n'a pas de convention collective (...) La question se pose de savoir : quels sont leurs statuts ?”*. Tant que l'Etat ne prendra pas en compte les spécificités des salariés en insertion, la gouvernance démocratique au sein des S.I.A.E ne pourra pas être appliquée telle que l'ESS le définit.

Pourtant, la gouvernance démocratique au sein des SIAE pourrait être très bénéfique. Pour les salariés en insertion, ils se sentiraient mieux considérés au sein de leur parcours et non seulement comme des personnes exclues à placer à l'emploi. Le fait de tenir compte de leur avis, de les associer à la prise de décisions pourrait améliorer la qualité de leur accompagnement en leur apportant indirectement de nouveaux savoir-être, comme le fait d'exposer un avis construit, de prendre la parole et des initiatives. Cela

nécessite un accompagnement particulier pour les motiver à s'investir au-delà de l'objectif de l'emploi mais cela leur permettrait de ressentir une plus grande appartenance à la SIAE, de ne pas avoir l'impression d'être juste de passage. Ce sentiment d'appartenance sert aussi la structure d'insertion, qui doit se créer une identité plus forte, sur le territoire, auprès de ses partenaires mais aussi auprès de ses bénéficiaires. Le fait d'être considéré comme une simple agence pour l'emploi, sans particularité, n'aide pas à la pérennité de la structure face à des plus gros établissements comme Pôle Emploi. De plus, le fait de fidéliser les salariés en insertion au-delà de leur mission à durée déterminée permettrait à la structure de les mobiliser éventuellement sur d'autres actions.

B - Créer et expérimenter des parcours d'insertion

1 - Dépasser les désignations normées

Aujourd'hui on compte 1,4 million de DELD (demandeurs d'emploi longue durée, plus de 2 ans) et 860 000 de DETLD²⁷ (demandeurs d'emploi très longue durée, plus de 3 ans.) Ces profils font souvent face à un découragement global et à des compétences qui se dégradent, usées par l'inactivité, renforçant leurs difficultés d'accès au marché, expliqué aussi par l'inégale répartition géographique des créations d'emplois. Ces profils évoquent une aggravation de leurs situations notamment dans une remise à l'emploi qui ne réussit pas : faible acculturation, absence de projet, qualifications obsolètes, urgence sociale... La hausse du chômage doit amener les acteurs de l'emploi à remettre en question l'efficacité et la pertinence des politiques de l'emploi, et dans le cas des SIAE, les modalités de leurs pratiques d'accompagnement, mais aussi les normes, les représentations et le vocabulaire employé qui circulent encore trop largement dans l'opinion publique, et parfois dans le milieu même de l'insertion.

En effet, l'image des chômeurs se résume parfois dans l'opinion par des gens qui ne veulent pas travailler et qui se contentent de toucher des allocations. Pourtant, dans la plupart des entretiens, les permanents des structures d'insertion soulignent le fait que ce profil ne revient que rarement parmi tous les bénéficiaires accueillis. Une conseillère en insertion socioprofessionnelle de l'association intermédiaire ESTIME de Saint-Priest déclare que *« les bénéficiaires qu'on reçoit ont très peu de qualifications. 74% du public reçu a un niveau VI, c'est-à-dire sans diplômes. C'est pour ça que la formation est très importante si on ne veut pas les cantonner à des emplois sous-qualifiés. Et qu'il faut du temps pour les accompagner aussi. Mais ce sont des gens qui veulent s'en sortir, les gens qui ne veulent rien faire je n'en ai presque pas... je dois en avoir cinq sur une centaine »*.

Le vocabulaire employé est aussi stigmatisant. Il faut évoquer le caractère péjoratif du terme « insertion » qui peut donner l'impression de déformer pour adapter le bénéficiaire à un modèle prédéfini. Or l'objectif de l'IAE est bien d'apporter un

²⁷ Jean-Marc BORELLO, 2018, « Donnons-nous les moyens de l'inclusion : Rapport à la Ministre du Travail, le 16-01-2018 », Groupe SOS (en ligne).

accompagnement personnalisé aux personnes éloignées du marché du travail, elle doit les émanciper et non pas les formater.

De même « l'employabilité » est un paravent discriminatif (jeune, vieux, peu diplômé...). Selon le Ministère du Travail²⁸, l'employabilité est définie comme « *la capacité d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail, de façon à réaliser, de manière durable, par l'emploi, le potentiel qu'on a en soi... L'employabilité dépend des connaissances, des qualifications et des comportements qu'on a, de la façon dont on s'en sert et dont on les présente à l'employeur* ». Cette définition occulte complètement l'effet du marché du travail sur l'employabilité des demandeurs d'emplois : offre inadaptée, absence d'offre... Si l'employabilité doit être améliorée pendant le parcours, cela voudrait dire que la personne est au début du parcours « inemployable », donc en incapacité totale de travailler. L'image d'un handicap important qui rend le bénéficiaire « bon à rien » est lourde à porter et n'arrange pas ses problèmes initiaux. La manière de l'accompagner, les mots employés par le permanent d'une structure d'insertion peut parfois lui rappeler régulièrement sa situation précaire, ce qui peut empêcher l'établissement du lien de confiance nécessaire avec le permanent pour avancer dans le parcours d'insertion, et freiner la motivation de la personne à se rendre à ces rendez-vous, à chercher activement un emploi (étant parfois persuadée qu'elle ne pourra jamais rien faire).

Au contraire, « inclure » est un acte collectif lié à la responsabilité de la SIAE et de l'employeur. Car inclure dans le milieu professionnel relève aussi d'un savoir-faire des entreprises. Il y a des freins périphériques, au-delà même du manque de compétences : le cadre social de l'emploi permet de gagner en savoir-être et en savoir-faire et de lever ces freins. Encore faut-il y avoir accès. L'employeur doit tolérer des temps d'adaptation professionnels différents. La puissance publique doit prendre conscience des effets normatifs de son discours et des noms de ses dispositifs. Les emplois aidés renvoient directement à un signal négatif, de même les emplois jeunes discriminent les demandeurs d'emplois selon l'âge et diffuse une image d'emplois sous-qualifiés pour des personnes moins compétentes, sans formation.

Ainsi, le Parcours Emplois Compétences (PEC), qui remplace les contrats aidés depuis le début de l'année 2018, repose sur l'idée que la responsabilité de l'emploi ne doit pas peser en intégralité sur le demandeur d'emploi mais qu'elle doit être partagée. On parle aujourd'hui « d'employeur-abilité » pour décrire la capacité d'être un « bon » employeur. Son rôle doit devenir celui d'accompagner le candidat, non pas considéré comme incompetent, mais comme « perfectible ». La responsabilité des pouvoirs publics est de favoriser cette adéquation employeur-candidat par des aides à l'emploi ou par de l'accompagnement aux entreprises dans leurs pratiques de recrutement, d'intégration et d'adaptation des postes aux compétences réelles des demandeurs d'emploi. Les pouvoirs publics doivent inciter tous les employeurs à devenir plus inclusifs et à accompagner les salariés en partant des personnes, dans une logique de

²⁸ www.travail-emploi.gouv.fr

parcours personnel, à travers des outils capables de s'adapter aux réalités : d'où la proposition de remplacement des contrats aidés divers par les Parcours emploi compétences qui aideront les personnes avant les structures. La démarche est de sélectionner des « employeurs inclusifs », capable d'organiser des parcours et de s'engager à faire acquérir les compétences.

La logique du PEC repose sur trois points : conditionner le PEC à l'engagement de l'employeur dans la formation du salarié et de son accompagnement ; décliner le poste en compétences « transférables » (réutilisables dans presque tous les emplois) avec un suivi et un contrôle (par un bilan à 1 ou 3 mois avant la sortie du dispositif pour contrôler les engagements de l'employeur et reconnaître les compétences du salarié dans son compte personnel d'activité) ; réaliser une signature tripartite (prescripteur, salarié, employeur). Il faut alors aborder la qualité de l'employeur ; la qualité de la prescription par un entretien de diagnostic, un dossier dématérialisé permettant un suivi concerté et porté par le prescripteur ; la qualité des contrats plutôt que leur quantité en se basant sur le tryptique EFA (emploi, formation, accompagnement) dans un cadre juridique respecté avec une obligation de formation qui serait contrôlée dans un délai de contrat de 9 mois minimum conclu sur les compétences « utiles » qui seront obtenus par l'expérience ; la qualité du parcours avec des formations.

Dans le même ordre d'idée, il serait pertinent de remettre en question l'idée du parcours d'insertion « type » que devraient suivre les personnes en difficulté vis-à-vis de l'emploi. Ce parcours établit une série d'étapes précises, notamment le passage dans l'ordre d'une SIAE à une autre, avant de pouvoir trouver un emploi de droit commun. Il en existe deux principaux dans la littérature, et le fait même qu'il en existe plusieurs interroge sur leur pertinence.

D'une part²⁹, le parcours commencerait par l'ACI, pour permettre à la personne de se réinscrire dans une dynamique de travail, d'acquérir des savoir-être indispensables dans le monde du travail (assiduité, ponctualité et respect), de développer une autonomie et de se revaloriser. Ensuite les AI continueraient à renforcer ces fondamentaux, la valorisation de l'image laissant davantage la place au développement de la mobilité ou à la réalisation de formations. L'ETTI poursuivrait l'accompagnement au niveau de la mobilité et de la formation, mais les savoir-être étant censés être acquis, il s'agirait de confronter les salariés en insertion à des conditions de travail classique. Enfin, l'EI finaliserait l'accompagnement en rapprochant l'individu au plus proche des conditions de travail de droit commun, avec éventuellement une formation. Ainsi, les publics les plus éloignés de l'emploi seraient dans les ACI, et ceux qui sont le plus proche dans les EI.

D'autre part³⁰, une distinction est faite entre les EI et les ACI, qui reposent sur une activité productive, et les AI avec les ETTI qui sont des structures de mise à disposition

²⁹ Romain GIROUX, 2014, « Accompagnement et conditions de travail des salariés en insertion dans les Structures d'Insertion par l'Activité Économique du Val de Lorraine », Université de Lorraine (en ligne).

³⁰ Véronique REMY, 2017, « L'insertion par l'activité économique : comment les salariés sont-ils accompagnés et quelle perception en ont-ils ? », Travail et Emploi n°151 (en ligne).

qui placent leurs salariés en mission auprès d'entreprises ou de particuliers. Il faudrait une certaine autonomie pour la mise à disposition, le travail se déroulant à l'extérieur de la SIAE, ce qui se répercute sur les caractéristiques du public accueilli par les SIAE. Ainsi, les salariés des ETTI et des AI seraient plus proches de l'emploi que ceux des ACI et des EI. Ils sont moins fréquemment bénéficiaires d'un minimum social et cumulent moins de difficultés sociales ou d'accès à l'emploi³¹.

Le fait de décrire un parcours « type » pour les salariés en insertion invisibilise leurs caractéristiques personnelles, leurs problèmes sociaux, leurs sensibilités et compromet l'établissement d'un accompagnement personnalisé et la construction d'un projet professionnel qui conviennent à tous. Ces parcours standardisés sont rapidement contredits par la réalité du terrain : certains salariés en insertion commencent directement leur parcours dans une EI ou une ETTI, et le choix d'une SIAE par rapport à une autre dépend de nombreux facteurs variables d'une situation à une autre : freins périphériques, formation, projet professionnel... De plus, la majorité des SIAE affichent comme objectif à la fin du parcours l'obtention d'un emploi classique et durable, et non l'accès à une autre SIAE. Il est donc important de partir de la personne et non des structures pour accompagner les personnes en situation d'exclusion professionnelle.

2 - Diversifier l'accompagnement des bénéficiaires

Dans l'objectif d'améliorer la qualité des parcours d'insertion et leur taux de sortie à l'emploi, les SIAE ont tout intérêt à varier les possibilités d'accompagnement des bénéficiaires, afin de se rapprocher au plus près des caractéristiques individuelles des personnes accueillies et de construire des projets professionnels durables. Les entretiens font également ressortir le fait que les ruptures précoces dans l'emploi sont souvent dues à un manque de préparation en amont³². Un accompagnement plus complet permettrait de cerner toutes les difficultés du bénéficiaire, d'anticiper celles qu'il pourra rencontrer une fois dans l'emploi et de le préparer au mieux pour y faire face. Cela peut concerner les méthodes d'accompagnement, la formation ou les missions proposées aux salariés en insertion.

Concernant l'accompagnement socioprofessionnel, les actions mobilisables sont souvent définies par les conventions que la SIAE a conclues avec les acteurs publics. Ainsi, la convention sur le dispositif du RSA impose un rendez-vous individuel tous les mois et trois ateliers collectifs à l'année. Ces rendez-vous évoquent principalement le retour à l'emploi, et dans un second temps les difficultés sociales, l'accompagnement étant socioprofessionnel. Le dispositif du RSA (ou du PLIE) mettent en effet un accent prononcé sur la dimension de l'emploi, car il existe des accompagnements purement sociaux dispensés par les centres sociaux ou les CCAS. Seulement, il faut être désigné par le conseil départemental (ou la Métropole de Lyon dans le cas de la région

³¹ Marie AVENEL, Véronique REMY, 2014, « Les salariés des structures de l'insertion par l'activité économique : profil, accompagnement et situation à la sortie », DARES Analyses, n°20.

³² Véronique REMY, 2017, « L'insertion par l'activité économique : comment les salariés sont-ils accompagnés et quelle perception en ont-ils ? », Travail et Emploi n°151 (en ligne).

lyonnaise) pour en bénéficier. Ainsi, certaines personnes se retrouvent dans un accompagnement socioprofessionnel avec des difficultés sociales encore lourdes, et les seuls entretiens prévus par les dispositifs socioprofessionnels ne suffisent pas à lever ces freins. L'idée est alors d'ouvrir de nouveaux espaces de discussion, au sein même des SIAE.

Une application concrète se trouve au sein de l'IFRA, un organisme de formation et d'insertion socioprofessionnelle. Trois nouvelles conventions ont été créées au sein de cette structure pour répondre à des besoins spécifiques d'accompagnement. Un entretien a été réalisé avec une conseillère en insertion socioprofessionnelle et psycho-praticienne de l'IFRA et qui intervient sur ces trois conventions. La première est l'EPI et a pour objectif d'accompagner les personnes en difficulté, notamment de santé physique et/ou psychique, en besoin d'accompagnement renforcé, pour les aider à aller vers l'emploi. La deuxième est un dispositif d'écoute expérimental, le TEMPO, sans cahier des charges sur l'emploi et la formation, qui n'est pas une référence mais une action sur une durée déterminée. Cette convention s'adresse à des personnes très éloignées de l'emploi, pour lesquelles l'accompagnement socioprofessionnel n'est pas adapté, et propose une écoute pour les bénéficiaires en souffrance. La dernière convention est un dispositif de soin, un accompagnement socio-thérapeutique, qui répond aussi à des besoins différents. Il doit permettre au référent d'acheminer la personne vers le soin, qu'elle soit demandeuse pour régler ses problèmes physiques ou psychiques car on ne peut pas l'obliger.

Pour les trois conventions, l'adhésion volontaire du bénéficiaire est obligatoire, ce qui est radicalement opposé avec la désignation utilisée pour le dispositif du RSA. Un diagnostic approfondi est mis en place et le référent est davantage dans une position d'écoute que d'action, l'objectif principal étant d'améliorer la confiance en soi ou d'orienter vers des soins si les problèmes sont trop graves. Si la thématique de l'emploi ou de la formation est moins présente, ces conventions sont tout de même financées par les acteurs publics, ce qui sert en même temps le projet social de l'IFRA (les modalités d'accompagnement sont diversifiées et répondent davantage aux différents besoins des bénéficiaires) et assure une meilleure stabilité économique avec de nouveaux financements. La psycho-praticienne a expliqué la démarche mise en œuvre pour ces conventions : *« j'avais compris que si l'on offrait une capacité d'écoute particulière aux personnes, il y a des choses qui bougeraient et elles allaient vers l'emploi. Mais je ne me sentais pas assez libre et trop prisonnière des cahiers des charges. Donc on a fait une proposition au conseil général à l'époque et ça a marché car ça répondait à une demande de terrain »*. Ainsi une SIAE peut être force de proposition et initié de nouveaux dispositifs, leur mise en place tenant beaucoup à la présentation qui en sera faite devant les acteurs publics et à la négociation pour débloquer des financements. L'enjeu principal est de répondre à des besoins sur le territoire. Dans le cas présent le thème de la santé et des souffrances psychiques rencontre une demande. La plupart des entretiens réalisés font d'ailleurs ressortir le manque de structures pour la prise en charge de l'addiction ou d'autres problèmes psychiques, les conseillères en insertion socioprofessionnelle ne se trouvant pas assez formées pour accompagner correctement les bénéficiaires présentant ces particularités. Face à ce manque de structures

spécifiques, les SIAE peuvent créer en leur sein des services adaptés, à condition de trouver les moyens de les financer. Les observations du terrain nous montrent que cela est parfois possible.

Pour la formation, les SIAE proposent déjà des formations généralistes (remise à niveau dans les matières générales, cours de français, d'informatique ou passage du permis de conduire), des formations d'adaptation au poste de travail ou des formations certifiantes, comme le certificat d'aptitude à la conduite en sécurité CACES, souvent utilisé dans la logistique. Si la diversité des formations est acquise, leur financement devient de plus en plus complexe. Même si les financeurs mobilisables sont nombreux (organismes paritaires collecteurs agréés OPCA ; fonds paritaires de sécurisation des parcours professionnels FPSPP ; Etat ; collectivités ; Pôle Emploi), 70% des structures déclarent rencontrer des difficultés pour mettre en place des formations³³, les SIAE n'ayant pas de ressources propres pour les formations.

Les entretiens menés mettent en valeur que la région Rhône-Alpes s'est fortement désengagée dans le financement de la formation et que Pole Emploi n'accorde que rarement des financements, n'excédant jamais 10 000€. S'ensuit une raréfaction de l'offre de formation de proximité.

Dans ce contexte, se rapprocher des entreprises pour qu'elles prennent en charge la formation des salariés est un enjeu important. En effet, une entreprise peut débloquer un budget de formation pour des salariés qu'elle souhaiterait former et garder sur le long terme. Pour le salarié en insertion, le fait de se former sur son lieu de mission d'insertion est très valorisant. Par exemple, depuis 2011, l'entreprise d'insertion Tribord a mis en place un service de formation interne et propose chaque année à dix salariés en parcours d'insertion de bénéficier d'un dispositif de certification pour obtenir un titre professionnel d'agent technique de déchetterie, sur la base d'un appel à candidature et du volontariat. La certification garantit la même qualité de services à tous les salariés en parcours d'insertion, qu'importe la SIAE qui le suit. Pour l'EI, cela renforce la gestion des compétences et permet d'apporter une cohérence entre l'organisation de l'entreprise et la réalité du terrain.

3 - Innover par le croisement des champs d'activité

Les associations de lutte contre le SIDA ont tenté d'apporter des réponses par l'expérimentation sociale aux demandes de retour au travail de leurs publics. Mis en parallèle de l'insertion par l'activité économique, cette initiative associative locale impulse des parcours d'insertion alternatifs, avec des modalités d'accompagnement spécifiques, tout en négociant sa reconnaissance progressive avec les acteurs publics du

³³ Véronique REMY, 2016, « Les structures de l'insertion par l'activité économique, un accompagnement très diversifié durant le parcours d'insertion » DARES Analyses, n°19 (en ligne).

territoire. Méline CERVERA³⁴ s'interroge sur les effets de la culture de l'engagement sur les rapports au travail, et tente de monter en généralité les leçons de cette expérience en analysant les logiques d'expérimentations mises en œuvre, le circuit de leur institutionnalisation. Cela participe aussi à créer et à renouveler les règles en vigueur sur un territoire, résultat d'une co-construction des politiques publiques de l'emploi.

Le champ de la lutte contre le sida est porté depuis plusieurs décennies par des associations, reconnues comme partenaire des politiques sanitaires. Elles ont mis en place des expérimentations qui ont été progressivement prises en charge par l'action publique, passant d'une « *logique d'action collective* » ancrée dans la pratique à une « *logique de captation institutionnelle* »³⁵ par la mise en place de modalités contraignantes comme le conventionnement. Des processus similaires ont eu lieu dans les années 1970 dans le secteur de l'insertion. Le croisement des deux champs – la réflexion autour de la lutte contre le sida et les discussions sur les modalités d'actions actuelles de l'IAE – révèlent le passage commun de l'expérimentation à l'institutionnalisation. Cela ouvre la possibilité à de nouveaux partenariats innovants entre les organisations de l'Economie Sociale et Solidaire et les pouvoirs publics.

Ainsi, face aux demandes de leurs publics, certaines associations de lutte contre le sida ont porté des initiatives de retour au travail des porteurs du VIH, croisant leur domaine d'action avec celui du travail et de l'emploi. En effet, 18.1% des porteurs du VIH sont au chômage en France et 25.4% sont en inactivité, en 2003 (enquête VESPA, ANRS, 2004). Les personnes ne trouvant pas de réponse satisfaisante à leur besoin en termes d'emploi en s'adressant aux services publics se tournent vers les associations de lutte contre le sida. Les freins à l'emploi détectés sont la fatigabilité, la peur de la discrimination et les effets indésirables du traitement. L'influence du regard social sur la maladie a une grande influence dans la construction des parcours d'emplois des porteurs.

En 2005, à l'initiative d'un groupe de militants, un collectif associatif a créé une pluralité de services pour impulser des parcours d'insertion en s'appuyant sur des activités économiques développées au sein de différentes associations partenaires. Une association de lutte contre le sida accompagne les publics tandis que les partenaires développent les activités, fondées sur une « *approche solidaire des rapports sociaux* ». Les activités comportent une plus-value sociale, sont valorisées et valorisantes socialement : restauration biologique, commerce équitable, chantiers internationaux... La solidarité s'exprime ainsi doublement, par les activités centrées sur un bien commun et par le lien qui unit les associations partenaires. Le principe de mutualisation des

³⁴ Méline CERVERA, 2011, « Expérimenter et construire des parcours d'emploi : Enjeux de l'implication des acteurs associatifs organisés sur leur territoire », XIe Rencontres du RIUESS Poitiers.

³⁵ Patrick GIANFALDONI, 2010, « L'institutionnalisation de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique », *Transformations et innovations économiques et sociales en Europe : quelles sorties de crise ? Regards interdisciplinaires*, Cahiers du CIRTES n°5, XXXe Journées de l'Association d'Economie Sociale, Charleroi, Presses Universitaire de Louvain.

moyens humains et matériels permet à chaque association de partager des postes de travail, des services administratifs et des locaux communs. L'originalité de la structure est qu'elle ne s'intègre dans aucun cadre législatif existant. Les acteurs du collectif expliquent le choix du contournement du cadre de l'IAE en raison de la segmentation des bénéficiaires qu'il produit (agrément IAE, allocataires d'aides sociales). Ils préfèrent orienter l'organisation du travail sur l'hétérogénéité des publics (genres, âges, parcours de formation, pathologies). C'est en effet la pluralité des parcours individuels qui est le moteur des innovations sociales générées par le collectif. La motivation commune de la lutte contre les discriminations tisse un lien entre les différents profils et crée une véritable communauté d'intérêts, un socle identitaire commun. Ce collectif est issu d'une volonté de redonner une place ordinaire à la maladie du VIH : l'organisation tente la dilution de la pathologie dans la création d'emploi et d'activités économiques et solidaires, elle s'efface dans les rapports de travail, le principe de solidarité entre les salariés va primer. Ici la question de l'emploi est autant un moyen qu'une finalité pour les bénéficiaires du collectif, il s'agit de vivre autrement à la fois le rapport à l'emploi et à la maladie.

Une opposition est établie entre les pratiques de l'accompagnement mises en application par les politiques de l'emploi (et par extension les SIAE) et les règles de l'accompagnement initiées par le collectif. Ainsi, la sortie vers l'emploi durable visée par les SIAE se distingue de la « règle de la consolidation des parcours » du collectif associatif. En effet, les bénéficiaires vont enclencher un parcours professionnalisant sans objectif de sortie qui répondrait à un critère d'insertion. Ils peuvent appuyer ce parcours à l'aide de contrats de professionnalisation qui font appel à de la formation qualifiante en alternance, et pas uniquement des contrats à durée déterminée considérés comme des passerelles vers l'emploi durable en SIAE.

De plus, la dualité de l'accompagnement des SIAE (socioprofessionnel) est remplacée par la « règle du contenant » dans le collectif : l'organisation associative, l'équipe et les relations entre pairs vont constituer ce contenant. L'accompagnement est fondé sur le montage de projet qui ne va pas être organisé de manière cadrée, ce qui présente un pari et un défi. Une pédagogie d'apprentissage et de responsabilisation est créée par l'encadrement faible vers l'emploi. Cet accompagnement est davantage considéré comme un parrainage qu'un encadrement de proximité, fondement des pratiques des SIAE.

Enfin, la formalisation de l'accompagnement organisé dans les structures d'insertion se distingue du cadre informel et convivial expérimenté par le collectif. La « règle de l'empathie » oriente les pratiques et les usages du collectif.

Le fait de porter un projet a un rôle socialisant et favorise la reprise de confiance, d'estime de soi ainsi que l'accès à l'autonomie par la reprise de l'activité professionnelle. Le porteur de projet se voit capable de développer une activité nouvelle et, par ces processus d'apprentissage et d'accès au travail, passe du statut d'utilisateur-bénéficiaire du collectif au statut d'acteur du changement social, de bénévole à salarié, ce qui est très valorisant et prouve la qualité du parcours d'insertion.

Le réseau de partenaires du collectif a pu s'établir grâce à des intérêts partagés et un échange de savoirs. Il ne dispose cependant pas de financements propres aux entreprises adaptées comme il maintient la mixité des publics comme objectif phare. Prouver qu'une dynamique de travail alternative peut se développer conduit à une légitimation d'un parcours spécifique d'insertion, qui peut être reconnu par le service public de l'emploi au fil des négociations. Le terrain d'entente se fixe à travers un accord sur les croyances, les valeurs, qui se crée au fil de l'échange entre le collectif associatif et les pouvoirs publics. Le prisme de l'innovation sociale peut devenir un levier de financements pour les collectivités territoriales, à force de persuasion et de valorisation des actions du collectif, au niveau local. Cela confère une reconnaissance publique progressive, permettant d'envisager la pérennisation des actions.

Si les règles de fonctionnement du collectif associatif étudié ne sont pas transposables dans leur intégralité, une structure d'insertion comme l'ASPIE a toute sa place dans des expérimentations sociales qui croise plusieurs champs d'activités. Elle peut s'occuper de la question de l'accompagnement dans l'emploi, et créer de nouveaux parcours d'insertion pour des bénéficiaires spécifiques (comme les porteurs de VIH) ou fondés sur la démarche projet avec davantage d'autonomie. Cela permettrait une diversification des activités de l'association, une réponse supplémentaire à son objectif de sortie vers l'emploi, l'acquisition de spécificités par rapport aux autres acteurs de l'emploi et d'un rôle d'innovateur. Les initiatives, si elles portent des résultats probants, seraient reconnus par les pouvoirs publics et/ou par des acteurs privés et pourraient constituer de nouvelles sources de financements.

4 - Hybrider les ressources dans une logique d'impulsion de parcours d'insertion

Traditionnellement, les SIAE sont financées principalement par de l'argent public, au moyen des conventionnements de référence réalisés avec l'Etat. Cependant, dans un contexte de contraction des finances publiques et des demandes de justifications des subventions de plus en plus lourdes, il est nécessaire pour les structures d'insertion de trouver d'autres ressources, monétaires ou non monétaires, marchandes ou non marchandes, publiques ou privées.

Tout d'abord, les réponses à des appels à projets sont de plus en plus répandues dans le milieu associatif. Ces appels à projets peuvent provenir d'établissements publics et remplacent parfois les subventions, mais aussi d'établissements privés comme des fondations ou des entreprises. Par exemple l'AVISE, en tant qu'organisme intermédiaire du fonds social européen, soutient financièrement des initiatives visant la création, le maintien et le développement d'emplois dans l'ESS via des appels à projets. La plupart de ces projets visent à soutenir les collaborations innovantes entre des structures de l'ESS et des entreprises classiques, les développer et les essaimer. Dans le cas des SIAE, ces partenariats visent à animer la construction de liens, y compris commerciaux, entre le monde de l'insertion et le monde de l'économie, dans la mesure où ces collaborations économiques ont pour impact d'intégrer le développement

des parcours d'insertion professionnelle. Chaque appel à projet comporte un cahier des charges à respecter, et des critères d'éligibilité, comme la dimension géographique de mise en place du projet ou sa durée. Il est important de s'adapter à la structure qui organise l'appel à projet, celle-ci ayant souvent des centres d'intérêt bien précis, il faut donc présenter et valoriser son organisation selon les attentes des financeurs et les objectifs présentés. L'essentiel est de mettre en avant des retombées positives communes issues d'une éventuelle collaboration, de répondre aux orientations stratégiques des organisateurs de l'appel à projet. L'établissement de bilans, d'études et d'analyses territoriales sont un avantage pour montrer que l'on connaît bien le besoin identifié par le porteur de projet, et que notre organisation est capable d'y répondre. Des éléments historiques qui auraient menés la structure à candidater à l'appel à projet sont les bienvenues, ainsi qu'une démonstration de prise de recul par rapport aux expériences passées. La rigueur de la candidature tient enfin à la présence d'un budget équilibré et complet (qui justifie les principaux montants par des devis, présente des lettres d'engagements d'autres financeurs ou comprend une part d'autofinancement) ainsi qu'un rétroplanning comprenant trois phases principales (la préparation du projet, sa réalisation et le bilan), pour prouver que le projet est viable financièrement et qu'il est possible de le mettre en place dans une durée déterminée, en prévoyant des imprévus.

D'autres ressources financières sont mobilisables par les SIAE. Les bourses et prix fonctionnent sur un système de concours récompensant les meilleurs dossiers. Le sponsoring est une aide financière ou en nature accordée en contrepartie d'un retour d'image. Le mécénat, financier ou de compétences, demande moins de contrepartie et s'approche du don (même si l'apposition du logo de l'organisation mécène sur le projet reste de rigueur). Enfin, le financement participatif ou *crowdfunding* permet de faire financer un projet par des particuliers. Ce moyen de financement ne cesse de prendre de l'ampleur, sous des formes diversifiées. En 2017, ce sont 336 millions d'euros qui ont été collectés sur différentes plateformes, en augmentation de plus de 44% par rapport à 2016³⁶. Les financeurs de projets sont désormais 3.9 millions (contre 2.6 millions en 2016). Les plateformes et modalités de financement sont diverses. Ainsi, le financement participatif peut se réaliser sous forme de dons ou en échange de contrepartie (proposer de précommander le produit permet de lever des fonds pour lancer une production, et les acheteurs pourront recevoir leur produit en avant-première ou dès le lancement). Il existe aussi des prêts rémunérés ou solidaires, où les financeurs prêtent une somme qui devra leur être remboursée avec ou sans intérêts (une sorte de micro-crédit). Les plateformes accueillant les projets de *crowdfunding* sont nombreuses, selon les modalités de financement, le type de projets et leur stade de développement, la thématique ou la géographie. Ulule et Kiss Kiss Bank Bank sont des plateformes généralistes, alors que Hello Asso collecte de l'argent uniquement pour des associations françaises, sans commission.

³⁶ Financement Participatif France : <http://financeparticipative.org>

Pour les ressources non monétaires, la mobilisation d'une base bénévole est courante pour les associations (88 % des associations ne fonctionnent qu'avec des bénévoles³⁷) mais beaucoup moins pour les SIAE. C'est une idée en projet au sein de l'ASPIE de Saint Priest. En effet, les seuls ateliers collectifs qui sont réalisés pour l'instant sont la simulation d'entretien et la création de CV ou de lettre de motivation. L'efficacité toute relative de ce dernier atelier est partagé par l'ensemble des professionnels de l'association. En effet, il n'y a pas d'employé dédié à l'animation de ces ateliers hebdomadaires, laissant les bénéficiaires dans une trop grande autonomie pour connaître des résultats satisfaisants. La nécessité d'un animateur qui guide les bénéficiaires sur l'utilisation de l'outil informatique ou la rédaction des documents, et anticipe de manière proactive les difficultés de chacun a été établie. Il pourrait déterminer avec les bénéficiaires leurs besoins, et dresser avec eux un bilan de la séance, ce qui a été acquis, ce qu'il faut encore travailler et pour quelles raisons. L'atelier prend alors un tout autre sens, il est beaucoup plus valorisant pour les participants et se rapproche de la volonté émancipatrice qui anime la SIAE envers ses bénéficiaires.

Cependant, il n'y a pas de financements dédiés pour l'animation de ces ateliers et le personnel d'une association locale comme l'ASPIE ne peut pas s'en charger. L'idée de mobiliser des bénévoles pour de nouveaux ateliers a alors été évoquée. Ils peuvent apporter un regard extérieur et un autre accompagnement aux bénéficiaires d'une SIAE, et engager un rapport moins formel et professionnel qu'avec un conseiller en insertion socioprofessionnel, ce qui constitue une réelle plus-value et complète le parcours d'insertion par la création de nouveaux liens.

Les idées d'ateliers ne manquent pas. Ils peuvent se définir en fonction des besoins des bénéficiaires. Des employés retraités pourraient intervenir sur les codes en entreprise et améliorer les savoir-être des bénéficiaires pour faciliter leur insertion. En effet, pour la directrice de l'ASPIE, *« les entreprises recherchent de la compétence dans l'idéal mais elles cherchent surtout du savoir-être. Elles peuvent former les gens, mais elles veulent des personnes motivées, qui arrivent à heure, qui sont mobiles, qui ont envie de bosser... ils peuvent se charger de la formation mais pas de la gestion sociale »*. D'où l'intérêt des ateliers collectifs sur les codes de conduite, la simulation d'entretien, le coaching, l'estime de soi, la motivation, les discriminations au travail. La tenue vestimentaire peut aussi être abordée, à l'instar de l'association la Cravate Solidaire qui aborde l'image professionnelle, de la photo sur le CV à la tenue pour un entretien professionnelle. De même, des cours de langue, d'informatique ou des espaces d'écoute pour les personnes en souffrance pourraient aussi être organisées, seraient bénéfiques pour les personnes accueillies et ils complèteraient l'accompagnement délivré par le conseiller en insertion socioprofessionnel. L'ASPIE a aussi un dispositif d'aide à la création d'entreprises et la directrice voudrait renforcer ce service par l'animation d'ateliers de formation à l'entrepreneuriat : *« On pourrait faire de la formation de premier niveau mais aussi pour des chefs d'entreprise. Une formation pragmatique, pratique. On ne naît pas chef d'entreprise, on le devient en apprenant les bases de la gestion, du management. Ces formations seraient sur mesure en fonction du public : des chefs d'entreprises, des fonctions libérales, qui ont envie de se nourrir d'autres choses... et on peut répondre aux deux. »*.

D'autres ateliers peuvent aussi être étudiés selon les caractéristiques accueillies. L'ASPIE reçoit par exemple des personnes ayant connues la prison ; elles nécessitent un accompagnement particulier et renforcé qui ne peut être réalisé seulement par les professionnels de l'association. Il est possible de créer des activités en partenariat avec

³⁷ Lisa TELFIZIAN, Patricia TOUCAS-TRUYEN, 2017, « En bref », RECMA N° 346 (en ligne).

l'administration pénitentiaire (le SPIP) et de mobiliser des bénévoles déjà engagés sur la question carcérale dans des associations spécialisées dans ce milieu (le GENEPI ou Prison Insider sur Lyon). Des activités dédiées aux femmes, davantage touchées par l'emploi précaire ou le chômage dans les quartiers prioritaires, ont également été abordées dans un entretien avec une conseillère en insertion de l'ASPIE : *« je voulais accompagner un groupe de femmes pour lutter contre l'isolement et travailler la question de l'emploi. Les faire sortir de leur vie purement familiale, car il y a beaucoup de mamans qui ne se concentrent que sur ça, et qui oublient leur vie de femme et leur vie active »*. L'idée est de se faire rencontrer des femmes de différents milieux sociaux pour partager des expériences, de montrer des exemples de vie, entre des femmes qui travaillent et d'autres qui ne travaillent pas. C'est aussi l'occasion de leur présenter différents métiers qu'elles peuvent exercer et qui ne sont pas forcément connus, d'aborder des questions qui concernent, encore aujourd'hui, majoritairement les femmes : concilier la vie familiale et la vie professionnelle, prendre contact avec des organismes de garde d'enfants ou des crèches...

Cette pluralité des ressources induit une règle de veille et de recherche sur les dispositifs publics et privés existants. Elles permettent de gérer de nouvelles activités, de pérenniser la structure et de diversifier l'accompagnement des salariés en insertion. La question est d'autant plus importante pour l'ASPIE où, sur le territoire lyonnais, la Métropole concentre l'essentiel des financements et devient l'un des seuls interlocuteurs financiers public de l'association.

Ces réflexions internes, sur le rôle et l'implication des bénéficiaires, la construction de parcours d'insertion innovants et l'hybridation des ressources permettent à la structure d'insertion de se doter d'une capacité à se renouveler et à innover. Capacité qui sera reconnu par les acteurs du territoire pour établir des coopérations et des partenariats socioéconomiques innovants.

II - S'affirmer comme acteur de l'emploi et animateur de territoire

Les SIAE doivent s'intégrer dans leur environnement et entretenir des relations avec de nombreux acteurs, que ce soit dans le secteur privé ou public, dans l'objectif de développer et pérenniser leur activité, en répondant à la conciliation entre projet social et viabilité économique. Les collaborations avec d'autres acteurs économiques et la pénétration de nouveaux marchés constituent des enjeux forts pour favoriser des sorties à l'emploi durable.

A - Elargir son réseau et son secteur d'activité

1 - Renforcer ses partenariats avec les autres acteurs économiques

L'engagement sociétale de l'entreprise se réalise de plus en plus grâce à des coopérations pour l'emploi et l'émergence de partenariats hybrides. La création de partenariats durables avec les entreprises ne peut toutefois survenir qu'à condition que ces dernières s'engagent réellement en faveur de l'insertion des publics éloignés de l'emploi (en développant des politiques d'achats responsables exigeantes ou en participant activement aux clauses sociales par exemple).

En effet, Phillipe SEMENOWICZ³⁸ utilise l'économie des conventions pour comprendre comment des partenariats entre SIAE et entreprises privées peuvent se coordonner. L'hypothèse est que ces deux types d'acteurs ne peuvent établir un partenariat que s'ils ont la même conception de l'insertion. Il établit alors trois conventions d'insertion pour permettre de caractériser ces partenariats. La première, la convention civique-marchande, repose sur le principe de la concurrence où l'insertion doit être analysée comme la mise à l'emploi temporaire de personnes en situation d'exclusion. La deuxième, la convention civique-industrielles, a pour principe supérieur commun l'efficacité. La SIAE est alors un lieu de formation et l'insertion un processus de qualification. La troisième, la convention civique-connexionniste, envisage la SIAE comme un partenaire des entreprises commerciales qui permettrait l'essor de l'employabilité des bénéficiaires.

a - Consolider la mise en réseau

Lors des entretiens, la relation aux entreprises est principalement abordée comme un échange tacite de bon compromis : les entreprises du territoire qui ont un besoin en recrutement contacte une structure d'insertion qui peut lui proposer des candidats correspondant au profil recherché. L'entreprise gagne du temps dans le processus de recrutement et n'a pas à s'occuper de la gestion sociale du salarié, celui-ci étant suivi pendant la mission par la SIAE. En contrepartie, la structure d'insertion peut réaliser une mise à l'emploi, ce qui contribue à l'atteinte de ces objectifs, tant sociaux (un bénéficiaire peut progresser dans son parcours d'insertion et obtenir un contrat de travail) qu'économiques (le taux de sorties positives s'améliore et les SIAE reposant sur une activité productive peuvent vendre leurs biens et services à l'entreprise ou se positionner en tant que sous-traitantes).

L'ASPIE a également la particularité de disposer d'une chargée de relation entreprise (CRE). Elle peut recevoir et accompagner des personnes appelées « tout-venants » qui ne sont pas bénéficiaires du dispositif du RSA ou du PLIE, contrairement aux postes de conseillères en insertion socioprofessionnelle qui sont financées uniquement par ces conventions. Mais sa mission principale repose sur la relation aux entreprises du territoire : elle doit les prospecter pour recueillir de nouvelles offres d'emplois, établir une relation durable avec elles et diffuser ces offres à l'ensemble des partenaires du territoire de Saint Priest (et donc aux autres structures d'insertion). Elle peut aussi aider les entreprises dans leur gestion des ressources humaines en organisant des sessions de recrutement et des informations collectives dans le but de présélectionner des candidats. Les structures d'insertion peuvent donc se réaliser en tant que prestataires RH des entreprises classiques.

Ces relations tacites et informelles ont leurs avantages : les structures d'insertion sont en contact direct avec les entreprises, ce qui permet un partenariat privilégié et efficace à l'échelon du territoire, la SIAE pouvant user de toute sa connaissance du public de

³⁸ Jean-Paul DOMIN, 2017, « Collaborer pour insérer ? Les partenariats sociaux dans l'insertion par l'activité économique, Philippe Semenowicz, Presses universitaires de Rennes », RECMA N° 348.

proximité pour trouver les bons candidats et répondre aux besoins des entreprises. Si les acteurs de l'insertion doivent approfondir et développer ce type de relations, il est important de ne pas oublier l'intérêt de la mise en réseau, à une échelle plus ou moins grande. Cela permet d'avoir un poids politique plus important, de gagner en reconnaissance et de mutualiser des expériences, des connaissances, et de tisser des coopérations. L'adhésion aux têtes de réseaux traditionnels comme l'UNAI est assez courante pour les SIAE (80% d'entre elles font partie d'un réseau de l'IAE³⁹) mais il existe d'autres types de réseaux plus spécifiques.

Le réseau DEMAIN, porté par la fédération des entreprises d'insertion et la CRESS AURA⁴⁰, accompagne les SIAE de la région Auvergne Rhône-Alpes sur la question de l'accès à l'emploi durable de leurs bénéficiaires et du lien avec les entreprises du territoire. C'est un réseau spécifique qui concerne une fonction particulière : la relation entreprise. Des CRE issus d'un même territoire partagent leurs pratiques lors de temps informels, ce qui favorise leur professionnalisation. Une chargée de développement est missionnée pour animer le réseau, apporter un appui personnalisé aux membres et permettre la mutualisation d'outils de gestion de la relation entreprise et d'échange de pratiques. Ce réseau représente en 2018 une centaine de structures d'insertion et un portefeuille de plus de 1000 entreprises.

Les SIAE développent également des liens privilégiés avec d'autres acteurs économiques locaux comme les entreprises marchandes, les groupements d'employeurs agréés ou les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA). Les réseaux d'entreprises accueillent les SIAE et ont pour objectif de favoriser la rencontre des employeurs et des demandeurs d'emploi. Le réseau CREPI⁴¹ agit pour créer cette rencontre directement sur le lieu de travail de l'entreprise, afin de faire découvrir de nouveaux métiers aux bénéficiaires, de faire tomber les a priori et de voir émerger des relations plus naturelles. Il s'agit de mieux appréhender les réalités de chaque partie prenante au processus de recrutement. Ces rencontres se réalisent dans un format original, par exemple le restaurant éphémère simule les conditions réelles d'une salle de restaurant le temps d'un déjeuner pour favoriser la rencontre entre des chercheurs d'emploi et des entreprises du secteur de la restauration et de l'hôtellerie. Le maillage territorial des CREPI et leurs relations avec les services publics de l'emploi leur permet de cibler précisément les problématiques de leurs partenaires. Sur le territoire de Saint Priest, l'ASPIE participe aux événements organisés par le réseau d'entreprises des Ecopriots qui se présentent parfois sous la forme de « matinale RH », où des recruteurs se mobilisent pour faire passer des simulations d'entretiens aux demandeurs d'emplois. Cela permet aux bénéficiaires de s'entraîner aux entretiens d'embauches et de profiter d'un regard de professionnel pour cerner ce qui est encore à travailler, sur le CV, la lettre de motivation, la tenue ou les savoir-être. Les recruteurs

³⁹ Véronique REMY, 2016, « Les structures de l'IAE : quels liens avec les différents acteurs économiques ? », DARES Analyses n°52 (en ligne).

⁴⁰ Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire de la Région Auvergne Rhône-Alpes.

⁴¹ Clubs Régionaux d'Entreprises Partenaires de l'Insertion : <https://www.crepi.org>

peuvent de leur côté trouver un candidat adapté à un de leurs besoins en ressources humaines. Un groupement d'employeur est sous statut associatif.

Les SIAE peuvent également se regrouper entre elles à l'échelon du territoire. Ainsi, les ensembliers rassemblent un ou plusieurs types de SIAE pour se spécialiser selon le type des structures d'insertion accueillies ou au contraire se diversifier en cumulant les atouts des différents types de SIAE. Les avantages d'un ensemblier sont d'échanger des informations ou des savoir-faire, de mieux organiser les parcours d'insertion entre les SIAE et de mutualiser des fonctions (chargé de mission commun, administration...). Les Groupements Economiques Solidaires (GES) sont un exemple d'ensemblers nés des adhérents de la fédération COORACE convaincus de la nécessité de regrouper des structures pour les consolider et participer au développement de territoires. Cette forme d'entreprise solidaire œuvrant au service de l'insertion trouve sa définition légale dans la loi sur le RSA et les politiques d'insertion du 1^{er} décembre 2008 : *« Afin de favoriser la coordination, la complémentarité et le développement économique du territoire et de garantir la continuité des parcours d'insertion, une personne morale de droit privé peut porter ou coordonner une ou plusieurs actions d'insertion »* (art. L. 5132-15-2 du code du travail). La forme et l'organisation des GES varient mais ils ont pour caractéristiques communes une logique de parcours globale pour les salariés en insertion, l'existence d'une gouvernance unifiée et le lien réel au territoire grâce à des partenariats publics-privés.

Dans un contexte de baisse de subventions publiques, on constate un développement des marchés publics qui représentent un levier de développement pour les SIAE. Cependant, certaines structures n'ont pas la capacité d'action suffisante pour y répondre seule. Les SIAE appartenant à un réseau et entretenant des relations régulières avec d'autres SIAE peuvent mutualiser leurs moyens et répondre au mieux à des marchés publics en co-traitance. Les commandes publiques peuvent alors constituer une nouvelle ressource pour les structures d'insertion.

Des accompagnements par les dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) sont possibles pour favoriser l'interconnaissance et l'émergence de collaborations entre structures d'insertion ou avec des entreprises classiques⁴². L'accompagnement prend la forme d'un atelier collectif sur deux journées où les structures peuvent réfléchir de manière commune à différentes thématiques comme le développement économique ou la relation avec les partenaires, analyser collectivement un appel d'offre et sa réponse, élaborer une réflexion stratégique, des méthodes de veille de marchés et identifier des facteurs clés de succès. Des donneurs d'ordre et des partenaires institutionnels sont présents pour favoriser la proximité avec les SIAE et expliciter les enjeux des marchés publics.

b - Initier de nouveaux modèles de partenariats

⁴² Pierre-Luc MELLERIN, 2018, « Saisir et transformer les opportunités dans le secteur de l'IAE : retour d'un accompagnement DLA », AVISE – CRDLA IAE (en ligne).

Plusieurs formes de coopérations en faveur de l'emploi reposant sur un partenariat public-privé émergent ces dernières années. Les SIAE ont tout intérêt à investir ces collaborations dans une optique de pérennisation de leur activité sociale comme économique.

Les joint-venture sociales sont une co-crédation qui repose sur un partenariat entre une entreprise classique et une structure à vocation sociale comme une association. Le groupe d'entreprises d'insertion ARES et XPO Logistics ont été les pionniers en créant une plateforme logistique qui embauchent des personnes en contrat à durée déterminée d'insertion. ARES détient 51% des parts pour prévenir le risque de dérive liée à la mission sociale. L'intérêt pour l'entreprise classique partenaire est d'acquérir de nouveaux marchés sur son secteur d'activité et de développer une politique sociétale. Elle ne perd pas d'argent et peut en gagner dans le développement de nouveaux métiers. La joint-venture est en effet une structure plus agile qui permet d'innover. Il est cependant nécessaire, pour garantir le succès du projet et sa durabilité, que les partenaires prennent le temps de se connaître, de créer un langage commun, de s'appuyer sur des sponsors internes et externes, de s'assurer de l'engagement des managers et de traiter des problématiques territorialisées, en lien avec les acteurs publics ou les citoyens. Les SIAE ont donc leur ancrage local, la connaissance des publics éloignées de l'emploi et leur expertise en matière d'insertion à apporter dans un projet comme celui-ci.

Les contrats à impact social sont des nouveaux mécanismes financiers axés sur une anticipation innovante des risques sociaux. Ils encouragent les investisseurs privés à répondre à un besoin social identifié en finançant la solution proposée par un acteur social (comme une SIAE). En contrepartie, un évaluateur indépendant mesure les résultats du programme et la puissance publique rembourse les investisseurs en cas de succès. L'ADIE⁴³ a par exemple pu accompagner financer des porteurs de projets dans des zones où elle n'est pas présente, ce qui représente un risque plus élevé de non-remboursement du crédit. Cependant, les programmes présentés doivent être importants afin de rentabiliser toutes les démarches et travaux liés à la construction du contrat, ce qui ne convient pas pour les petites structures. D'où l'intérêt pour les structures d'insertion de se regrouper et de mutualiser leurs moyens pour porter un projet d'une telle ampleur.

Si ces contrats à impact social permettent de débloquent les fonds nécessaires au changement d'échelle d'un projet social, ils soulèvent plusieurs interrogations. La synthèse entre justice sociale et efficacité économique proposée par ces nouveaux dispositifs traduit un changement idéologique dans le fondement même de l'action sociale. Permettre à des capitaux privés d'investir ces actions, c'est aussi reconnaître que l'Etat n'a plus le monopôle en matière de gestion des affaires sociales et de solidarité nationale. Sachant que les investisseurs seront remboursés sous la condition de résultats probants, l'accompagnement des bénéficiaires demeurera-t-il de qualité ?

⁴³ Association d'aide à l'initiative économique.

Est-ce que les professionnels auront toujours l'autonomie suffisante pour émanciper les individus sans être constamment pressés par les exigences de résultat ? Rappelons que l'action sociale est particulièrement difficile à évaluer, notamment parce qu'elle s'inscrit dans le temps, contrairement à ces contrats qui ont une durée limitée.

2 - Investir de nouveaux secteurs d'activités

Les SIAE proposent des missions principalement dans la logistique, le nettoyage, l'aide à domicile. Ces milieux professionnels sont majoritairement cités dans les entretiens menés avec les conseillères en insertion socioprofessionnelles. S'il est évident que les structures d'insertion ne peuvent proposer des contrats que dans les secteurs d'activités en tension où les entreprises ont des besoins de recrutement, on peut s'interroger quant à l'influence de ce nombre limité de domaines sur la qualité des parcours d'insertion. En effet, il est difficile de considérer que l'ensemble des bénéficiaires réalisant des sorties positives au terme de leur accompagnement se soit réalisé dans des missions aussi précaires et peu qualifiées, telles qu'il en existe dans la logistique (les rythmes de nuit sont courants) ou le nettoyage (les contrats sont majoritairement à temps partiels et les horaires sont éparpillées tout au long de la semaine). Cela maintient parfois les salariés en insertion dans la précarité malgré une activité professionnelle retrouvée, et l'image de « sas » temporaire des SIAE peut se transformer en une barrière entre le monde de l'insertion et le monde de l'économie.

Pourtant, il existe des domaines d'activités pourvoyeurs d'emplois qui constitueraient de nouveaux débouchés pour les SIAE, et une diversification des missions proposées pour les bénéficiaires. La multi-activité serait un moyen de limiter les risques structurels et de multiplier les métiers proposés aux salariés en insertion. A condition de pouvoir les former a minima, d'établir des partenariats durables avec les entreprises et de les rassurer quant à la gestion sociale des bénéficiaires tout au long de la mission.

a - L'économie circulaire

Fin 2017, Brune POIRSON, secrétaire d'Etat auprès de Nicolas Hulot, a établi une feuille de route à propos de l'économie circulaire, en application du Plan Climat du quinquennat⁴⁴. Elle ambitionne de réconcilier l'économie et l'écologie, en saisissant l'opportunité de la transition écologique pour créer des emplois dans des domaines comme la réduction des déchets, des émissions de CO2 ou la rénovation d'habitat. La secrétaire d'Etat compte s'appuyer en grande partie sur les initiatives développées dans le milieu de l'Economie Sociale et Solidaire (ressourceries, association de tri, entreprises innovantes) pour atteindre ses objectifs. De plus, l'agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) promeut ces initiatives dans le cadre du Programme national de prévention des déchets 2014-2020 et peut accorder des financements aux SIAE se développant sur ces activités.

Les structures d'insertion doivent se saisir de cette opportunité pour développer des

⁴⁴ Lisa TELFIZIAN, Patricia TOUCAS-TRUYEN, 2017, « En bref », RECMA N° 346 (en ligne).

partenariats solides avec des acteurs de l'économie circulaire et profiter de l'impulsion donnée par le gouvernement pour obtenir le soutien des acteurs publics, toujours dans l'objectif d'assurer leur pérennité et de servir leur projet social en améliorant la qualité de l'accompagnement et le taux de sortie positives. D'ailleurs, une plateforme collaborative⁴⁵ est en cours de lancement et récolte les propositions des citoyens en matière d'économie circulaire, ce qui est une source d'inspiration pour les structures d'insertion qui veulent construire des projets dans ce domaine.

Traditionnellement, des SIAE consacraient une partie de leur activité au secteur du réemploi comme la collecte des déchets, mais cela n'a jamais été le cœur de leurs actions, elles ne communiquaient pas vraiment dessus et les missions proposées restaient peu qualifiées, ce qui n'était pas très valorisant pour les salariés en insertion. Une impulsion nouvelle est cependant donnée par certains acteurs adhérents de la fédération ENVIE qui développent de nouvelles filières et mettent en avant le savoir-faire de certaines SIAE qui créent des emplois qualifiés et durables pour les salariés sortant d'un parcours d'insertion. Si les acteurs de l'ESS sont encore largement minoritaires face aux acteurs conventionnels (2% du chiffre d'affaire dans le secteur du réemploi en 2014), ils prennent de plus en plus de parts de marchés (+12% par an). Ce secteur arrive au 1^{er} rang du classement de la rentabilité moyenne d'exploitation des activités développées dans l'IAE. On observe ainsi le développement de nombreuses recycleries, certaines étant labellisées « ressourceries », qui ont pour objectif de redonner une seconde vie aux objets en s'appuyant sur des actions de collecte, de valorisation et de revente de déchets pour éviter leur accumulation. Il y a aussi des actions de sensibilisation auprès des citoyens dont les SIAE peuvent se saisir. Un exemple d'action mise en place est le projet Moino, en Essonne, qui prévoit l'établissement d'un ACI pour la collecte de pains invendus et leur transformation en produits alimentaires pour animaux.

b - Le numérique

50 000 postes ne seraient pas pourvus aujourd'hui dans le secteur du numérique et plus de 190 000 postes seraient à pourvoir d'ici à 2022⁴⁶. Ce constat amène les structures de l'ESS à accompagner les demandeurs d'emploi dans l'acquisition de nouvelles compétences et à les former aux nouveaux métiers du numérique ou à des métiers dont l'usage a été transformé par l'arrivée des nouvelles technologies. C'est le cas de l'association CoopAxis qui utilise le numérique pour générer des innovations sociales. Elle porte le projet des « brigades numériques », un parcours entrepreneurial de 8 semaines. Des jeunes issus de 18 à 25 ans sans emplois sont accompagnés dans l'élaboration d'un prototype de service numérique destiné aux habitants du territoire. Cette innovation sociale peut facilement être essaimée et reprise par une structure d'insertion comme l'ASPIE, et des financements peuvent être négociés

⁴⁵ <https://www.grandpariscirculaire.org>

⁴⁶ Pauline BIAN-GAZEAU, 2017, « L'ESS s'empare du numérique pour booster l'insertion », AVISE (en ligne).

pour un projet qui a déjà été réalisé ailleurs, les résultats positifs étant visibles et valorisables. Cela répond aux besoins de recrutement des entreprises du secteur mais aussi à la tendance de transformation générale des métiers. Certaines initiatives comme le chantier d'insertion « Chantier connecté » porté par la coopérative R2K propose une formation labellisée Grande Ecole Numérique. C'est un parcours d'insertion qui inclut l'acquisition de connaissances techniques et numériques dans les métiers du bâtiment pour être en capacité d'intervenir sur des chantiers.

La difficulté réside dans la compréhension, l'analyse et l'anticipation des besoins du territoire ainsi que dans la réunion de l'ensemble des acteurs publics et privés qui composent l'écosystème numérique local. Ce défi, s'il est relevé, permet de faciliter l'insertion des jeunes à sortie de la formation. Les collectivités locales ont un rôle important dans ce cadre. La région Centre-Val de Loire a ainsi inauguré un conseil régional du numérique, qui réunit des organismes de formation dans l'objectif de proposer des initiatives pour assurer la transformation numérique du territoire, dont les SIAE peuvent se saisir.

La nécessité de se positionner sur des activités en cohérence avec la mission sociale d'insertion génère de nouvelles voies de développement pour les SIAE, qui ont l'occasion de défricher de nouveaux métiers et des nouvelles filières. Cela montre que les structures d'insertion s'adaptent à leur environnement, diversifie leur activité et sont capables de sécuriser leur modèle, de renforcer leur viabilité. Leur ancrage local, leur proximité avec les acteurs économiques et institutionnels doivent être utilisés pour identifier les nouveaux besoins qui attendent une réponse rapide et agile.

B - Agir pour une reconnaissance nouvelle des pouvoirs publics

Le regroupement des SIAE est important pour être mieux représentées sur leur territoire et pouvoir établir des partenariats durables avec les autres acteurs économiques. Ces partenariats peuvent inclure des rapports renouvelés avec les acteurs publics, notamment lorsque la collaboration est source d'innovation sociale ou territoriale. L'intérêt général territorial a pour objectif de proposer une offre de services qui réponde au mieux aux besoins de proximité, notamment dans le domaine de l'emploi. Les partenariats entre les acteurs publics, privés et de l'ESS permettent d'y répondre. Les SIAE ont toute leur place en apportant leur expertise des besoins du territoire en matière de développement économique et de création d'emploi.

Les SIAE peuvent aussi se regrouper pour avoir un poids plus important et une voix dans la construction des politiques publiques de l'emploi, en faisant valoir leurs liens avec le monde économique et la connaissance des besoins tant du côté des entreprises que des demandeurs d'emplois. Cette place au sein de l'espace de décision politique leur permettrait de négocier des réformes les favorisant, comme la généralisation des clauses sociales qui assurent des débouchés en termes d'insertion dans les marchés publics.

1 - Plaider pour une utilisation accrue des clauses sociales

La clause sociale, ou clause d'insertion⁴⁷, est une disposition du nouveau code des marchés publics de 2001 qui permet aux collectivités locales, à l'Etat et aux hôpitaux de conditionner l'obtention d'un appel d'offre sur les marchés publics au respect d'une exigence sociale. L'article 14 de ce code stipule que « *la définition des conditions d'exécution d'un marché dans le cahier des charges peut viser à promouvoir l'emploi de personnes rencontrant des difficultés particulières d'insertion, à lutter contre le chômage ou à protéger l'environnement* ». Elle a joué un rôle majeur dans le rapprochement entre grands entreprises et structures d'insertion. Elle a bouleversé les codes dans certains secteurs comme celui du BTP où l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU) l'a rendue obligatoire dans les marchés liés aux rénovations urbaines. Les acteurs publics répondent ainsi à leurs besoins en réalisant des travaux tout en favorisant l'emploi local. C'est donc un outil de développement des territoires.

Pour faire face aux exigences de cette clause, les entreprises font appel aux structures d'insertion pour sélectionner des candidats qui répondent aux critères de la clause et pour élaborer un cahier des charges pour l'accompagnement qui doit contenir une dimension de formation du salarié. Cela leur permet aussi de s'organiser sur le long terme comme les postes en insertion sont constamment en tension (la durée des contrats est limitée), grâce à un partenariat durable avec les SIAE.

Ces clauses garantissent ainsi des postes en insertion pour les SIAE. Cependant, elles concernent des secteurs d'activités relativement limités comme le BTP. Il serait souhaitable d'élargir ces clauses au-delà des grands travaux publics et de les rendre obligatoire sur de multiples secteurs. Les structures d'insertion doivent donc négocier auprès des pouvoirs publics pour qu'ils adoptent une politique volontariste en faveur de l'insertion dans les marchés publics. Cela suppose d'avoir un poids politique important et un réel pouvoir de négociation dans la sphère publique. L'enjeu de se regrouper en réseaux pour pallier l'éparpillement des structures s'en trouve réaffirmer.

2 - Co-construire l'innovation sociale et territoriale

La crise économique va accentuer l'intérêt des acteurs publics pour l'innovation sociale, en lien avec des problématiques comme le chômage ou le développement durable, en considérant que c'est un moyen d'action efficace pour répondre à une demande sociale. C'est aussi une modalité de renouvellement et de modernisation des politiques publiques dans un contexte de crise budgétaire. Cette innovation émerge en réaction à des pressions, l'Etat se désengageant de son rôle de financeur de l'action sociale, et repose sur des partenariats publics-privés. L'accent est mis sur les processus collectifs qui vont permettre la co-construction d'un projet innovant, en impliquant toutes les parties prenantes (acteurs publics, privés, civils). L'objectif est de répondre de manière inédite à un besoin identifié par les parties prenantes sur leur territoire, ce

⁴⁷ Hector HUBERT, 2014, « fiche technique : IAE et clauses sociales », AVISE – CR DLA IAE (en ligne).

besoin étant peu ou non satisfait par l'Etat ou les marchés. L'innovation émerge ainsi d'une dynamique partenariale et territorialisée qui vise une transformation du cadre normatif sur la base de valeurs partagées. Elle est destinée à être diffusée et essaimée sur d'autres territoires si l'évaluation de l'expérimentation sociale est positive.

Le domaine de l'emploi et du chômage, où les politiques traditionnelles (CICE, contrats aidés, garantie jeune...) ne suffisent plus pour absorber la demande d'emploi, est une source d'innovation sociale.

Les groupements d'employeurs sont des associations dont le but est de mutualiser l'embauche d'une partie des salariés des adhérents. Ils se fondent sur une relation triangulaire, entre les entreprises adhérentes qui ont des besoins de recrutement qui ne peuvent être satisfaits par le marché classique de l'emploi ou sur leur marché interne, le salarié et le groupement qui met à disposition le salarié aux entreprises adhérentes. L'innovation tient du fait du statut juridique du groupement : contrairement à une agence d'intérim qui fonctionne aussi sur une relation triangulaire, le groupement est à but non lucratif et l'objectif affiché est de lutter contre la précarité en reconstituant par exemple des emplois à temps plein à partir d'emplois à temps partiel. Il y a une finalité sociale qui est la qualité de l'emploi. La mobilité des travailleurs est aussi organisée à l'échelon local. L'avantage de cette organisation est de ne pas être soumise à la TVA, la mobilisation du salarié coûte donc moins cher. La difficulté rencontrer par ces groupements est de trouver une complémentarité entre les besoins des différentes entreprises et d'animer le dialogue social (le groupement peut rassembler des employeurs de diverses branches d'activité, ce qui peut créer des tensions autour de la question de la branche à appliquer au salarié).

Les SIAE peuvent collaborer avec ces groupements étant donné qu'elles accueillent des bénéficiaires en recherche d'emploi. Le fait d'obtenir un contrat à temps complet entre différentes entreprises peut être très valorisant pour le salarié en insertion et peut répondre aux besoins des entreprises adhérentes du groupement.

Les territoires zéro chômeurs de longue durée (TZCLD) sont une innovation émergente des politiques d'activation des dépenses publiques. L'idée est de solvabiliser des emplois sur un territoire au lieu de distribuer une allocation, de faire passer un bénéficiaire du statut de chômeur au statut de salarié en activité et de garantir le droit à l'emploi au niveau local. Cette innovation est permise par la loi d'expérimentation territoriale du 29 février 2016 qui autorise des expérimentations sur des territoires de proximité (plus petits qu'un département) pendant 5 ans en dérogeant à la norme de droit commun sur le marché du travail. Il est possible de soutenir des activités socialement utiles qui ne sont pas réalisés en l'état actuel sans se faire attaquer par les entreprises pour concurrence déloyale. Les emplois sont financés par les aides qu'ils font économiser au département et à l'emploi. L'activation des dépenses suit une logique universaliste : l'emploi donne le statut de salarié au bénéficiaire et joue un rôle d'intégrateur social, l'adhésion volontaire de la personne est obligatoire. Trois contraintes sont à respecter : les emplois doivent être créés à partir des compétences des chômeurs, ils doivent répondre à de nouveaux besoins et ne pas entrer en concurrence

avec des entreprises. L'emploi est subventionné car le chômeur est supposé moins productif et cela permet aussi de proposer des produits innovants à des prix plus faibles. Un exemple mis en place sur un TZCLD est un garage solidaire dont les clients, qui n'ont pas les moyens de réparer leur véhicule, bénéficient d'une prescription des centres communaux d'action sociale (CCAS) et de Pôle emploi.

Contrairement à l'IAE, l'emploi se veut durable et ce ne sont pas les personnes qui s'adaptent à l'emploi (avec des formations par exemple) mais bien l'emploi qui s'adapte à la personne. Toutefois, les SIAE peuvent s'impliquer dans ces dispositifs pour proposer leurs bénéficiaires et utiliser leur expertise en matière d'emploi, leur connaissance des réalités locales et des bénéficiaires pour construire l'emploi en fonction de la personne accueillie. Cela leur permettrait aussi de faire reconnaître leur spécificité, leur ancrage local à toutes les parties prenantes aux projets (citoyens, collectivités territoriales, entreprises...).

Les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) sont aussi une innovation sociale, résultants à la fois de politiques de développement local et de volontés stratégiques d'acteurs publics et privés, de collaborer étroitement sur un territoire déterminé⁴⁸. Ils sont définis par la loi relative à l'ESS de 2014 : *« Les pôles territoriaux de coopération économique sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, au sens de l'article 1er de la présente loi, qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable. »*. Ils sont plus de 150 en France en 2017⁴⁹. L'idée est ainsi de piloter un projet économique de territoire mêlant différents types de proximité et de coopération grâce à une gouvernance partenariale sur des domaines d'activités divers. Les PTCE contribuent à recréer des filières d'emplois et à revitaliser des territoires en difficultés économiques et sociales. Ils peuvent être organisés sous statut associatif ou de SCIC, le choix se portant selon des raisons d'ordre structurel, fonctionnel ou culturel. Cette coopération économique, initiée par des organisations de l'ESS, a des finalités sociales et environnementales et se caractérise par son ancrage local, sa gouvernance, la coopération et la mutualisation de moyens, compétences et connaissances entre acteurs⁵⁰.

⁴⁸ Patrick GIANFALDONI, 2014, « L'insertion professionnelle : moteur à l'économie ? », colloque économie sociale et solidaire : mutations et nouveaux défis humains (en ligne).

⁴⁹ Le Labo de l'ESS, 2017, « Enquête d'analyse des PTCE » (en ligne).

⁵⁰ Laurent FRAISSE, Patrick GIANFALDONI, 2017, « Le pôle territorial de coopération économique, une forme innovante de coopération territoriale de l'ESS ? », RECMA n°343.

Les SIAE sont un opérateur économique stratégique pour l'émergence d'un regroupement qui dépasse leur cadre d'intervention, en étant susceptible d'apporter au PTCE des moyens matériels, financiers ou humains et une ingénierie pour le développement d'activités marchandes⁵¹. Elles ont une légitimité en matière de développement économique local, un ancrage territorial et un maillage d'acteurs souvent établi et peuvent contribuer à la dimension d'utilité sociale du PTCE en étant issue de l'ESS. En contrepartie, les SIAE bénéficient d'un effet d'échelle et ont accès à la réalisation de prestations ne pouvant se faire qu'en configuration de regroupement compte tenu de la taille du marché, de la possibilité d'explorer des contributions au développement économique des territoires au-delà de la mise en œuvre stricte de leur conventionnement, d'une meilleure lisibilité de leur offre de services, d'une reconnaissance sur un territoire plus large que leur périmètre d'intervention initial et d'une offre de missions élargie pour leurs bénéficiaires.

Ainsi, participer aux synergies et jeu d'acteurs qui peuvent avoir lieu sur un territoire est un enjeu important pour les SIAE. Leur atout est de proposer des profils adéquats aux besoins de recrutement car elles ont une bonne connaissance des demandeurs d'emploi locaux. Cela leur permet en retour de bénéficier d'une meilleure visibilité locale car elle participe à des projets partenariaux à un échelon plus grand que leur seul périmètre individuel.

Les coopérations sur un territoire permettent aux acteurs de l'ESS de se saisir de l'intérêt général territorial en participant à des projets partenariaux (comme les PTCE ou les TZCLD) et en les pérennisant grâce à la mutualisation de moyens et de projets entre organisations publiques et privées d'un même territoire. La construction d'un territoire et de son identité, reposant sur une communauté de valeurs, est un vecteur de cohérence de l'action commune des parties prenantes, et participe en retour à la construction de l'identité propre des acteurs dans l'opinion publique.

⁵¹ Benjamin MASURE, 2015, « Investigation des modèles économiques des PTCE intégrant la dimension de l'IAE », DIRECCTE Ile-de-France (en ligne).

Conclusion

L'insertion par l'activité économique est issue du mouvement de l'Economie Sociale et Solidaire et d'expérimentations sociales impulsées par des travailleurs sociaux. Ces expérimentations se construisent lors des crises économiques des années 1970 lorsque l'Etat Providence ne parvient plus à répondre correctement aux situations d'exclusion et de pauvreté.

Ces expérimentations sociales ont été institutionnalisées par la mise en place progressive d'un cadre législatif et réglementaire qui définit les structures, les modalités d'actions et de financements du secteur de l'IAE. Cela se traduit par un phénomène d'instrumentalisation des dispositifs à travers des processus de normalisation des pratiques des acteurs.

Sous l'influence latente de la crise économique, la modernisation de l'action publique s'est fondée sur une baisse des dépenses publiques accordées aux acteurs de la solidarité, la justification à l'euro près des subventions accordées et l'introduction d'outils comptables dans l'évaluation de l'utilité sociale des structures d'insertion. Le secteur est confronté à une modification progressive des modalités de financements publics, se traduisant par un glissement du non marchand (les subventions) vers le quasi-marchand (les marchés publics). La contractualisation est devenue un mode d'action privilégié qui a de nombreuses conséquences. Elle prive les structures de financements pérennes en les obligeant à répondre continuellement aux appels à projets de l'État afin d'assurer leur financement. Par ce biais, elle met aussi en concurrence les structures et fragilise davantage les plus petites. Enfin, elle implique une évaluation *ex ante* et *ex post* de ces projets. Le social devient un objectif économique qui produit un RSI (retour sur investissement).

Ces éléments contraignent fortement le modèle économique traditionnel des SIAE qui sont largement subventionnés. Leur situation actuelle les prive de leur capacité d'innovation sociale et les cantonne à un rôle d'opérateurs privés de placement à l'emploi des personnes les plus éloignées du marché du travail, ce qui ne permet pas la réalisation pleine et entière de leur projet social, la qualité des parcours d'insertion étant aussi affectée par ces contraintes économiques.

Face à cette irrépressible montée de la standardisation de leur activité, les SIAE doivent s'adapter au formalisme imposé pour pouvoir se créer des marges d'autonomie stratégiques et poursuivre leur mission sociale. Pour autant, caractériser et comprendre les transformations actuelles de l'IAE nécessite aussi de repousser les frontières de l'action publique *stricto sensu*. Considérer qu'une multiplicité d'acteurs – publics et privés – puissent participer aux processus de décision, c'est ainsi introduire l'idée d'une gouvernance multi parties-prenantes de l'IAE et formuler l'hypothèse que les SIAE sont en capacité de construire leurs propres espaces stratégiques.

Tout d'abord, les structures doivent réaliser une analyse de leurs pratiques, un diagnostic interne concernant les méthodes d'accompagnement des salariés en insertion, leur satisfaction à l'issue de leur passage dans la structure, les ressources humaines et financières à disposition et celles qui sont manquantes, l'état des relations partenariales existantes... Cela leur permet de faire un bilan des compétences qui constituent l'atout de la structure, mais aussi celles qui manquent pour envisager la mise en place de nouveaux projets. Etre conscient des forces et des faiblesses de la structure permet d'élaborer une stratégie de développement adaptée et de s'affirmer davantage sur le territoire auprès des partenaires en affichant une spécificité.

Mais l'ancrage territorial des SIAE n'est pas une preuve suffisante de leur participation à la construction d'un territoire de production d'insertion. L'innovation et la création de nouveaux parcours d'insertion demande désormais aux acteurs de se réunir, de mutualiser des compétences, des ressources, des projets, des filières entre différents acteurs privés, publics, et associatifs. L'Economie Sociale et Solidaire questionnent les rapports au travail et impulse des nouveaux schèmes de pensées, des nouvelles pratiques et de nouveaux modèles. Les SIAE sont amenées à s'interroger de la même manière, sur leur capacité à innover et à proposer de nouvelles solutions à leurs bénéficiaires, qui sont viables économiquement et qui constitue une étape vers une démarche d'inclusion globale sur un territoire. C'est l'enjeu même de leur résilience, qui contribuera au développement économique, sociale et solidaire sur leur territoire.

Bibliographie

Ouvrages :

Patrice BRACONNIER et Gilles CAIRE, 2009, *Complexité, tensions et richesses de la gouvernance des entreprises d'économie sociale*, Marché et organisation, vol.9 n°2.

Jean-Louis LAVILLE, Pascal GLEMAIN, 2010, *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Editions Desclée de Brouwer (DDB).

Bertrand SCHWARTZ, 1981, *Rapport sur l'insertion professionnelle et sociale des jeunes*, les penseurs sociaux, éditions Apogée.

Articles et revues :

A.P, 2012, « Entreprises et structures d'insertion : les barrières sautent. De la cohabitation à l'intérêt bien compris », *Le nouvel Economiste* - n°1605

Pauline BIAN-GAZEAU, 2017, « L'ESS s'empare du numérique pour booster l'insertion », *AVISE* (en ligne).

Jean-Paul DOMIN, 2017, « Collaborer pour insérer ? Les partenariats sociaux dans l'insertion par l'activité économique », Philippe Semenowicz, Presses universitaires de Rennes», *RECMA* N° 348.

B. EME, L. GARDIN, 2002, « Les entreprises sociales d'insertion par le travail en France », *Working Papers Series*, n° 02/01, Liège, EMES.

Laurent FRAISSE, Patrick GIANFALDONI, 2017, « Le pôle territorial de coopération économique, une forme innovante de coopération territoriale de l'ESS ? », *RECMA* n°343.

Patrick GIANFALDONI et Frédéric ROSTAING, 2010, « L'insertion par l'activité économique comme espace d'action publique : entre politique publique et gouvernance », *Politiques et management public*, Vol. 27/1 (en ligne).

Lisa TELFIZIAN, Patricia TOUCAS-TRUYEN, 2017, « En bref », *RECMA* N° 346.

Publications et articles de recherche :

Mélaine CERVERA, 2011, « Expérimenter et construire des parcours d'emploi : Enjeux de l'implication des acteurs associatifs organisés sur leur territoire », *XIe Rencontres du RIUESS Poitiers*.

Eric CREUSAT, 2013, « La professionnalisation des SIAE : entre désir de reconnaissance et déni de la fonction de responsable », *RIUESS - XIIIème Rencontres* (en ligne).

Patrick GIANFALDONI, 2010, « L'institutionnalisation de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique », *Transformations et innovations économiques et sociales en Europe : quelles sorties de crise ? Regards interdisciplinaires*, Cahiers du CIRTES n°5, XXXe Journées de l'Association d'Economie Sociale, Charleroi, Presses Universitaire de Louvain.

Patrick GIANFALDONI, 2011, « Gouvernance territorialisée et transformations managériales dans l'insertion par l'activité économique », XIe rencontre du RIUESS.

Patrick GIANFALDONI, 2014, « L'insertion professionnelle : moteur à l'économie ? », colloque économie sociale et solidaire : mutations et nouveaux défis humains (en ligne).

Romain GIROUX, 2014, « Accompagnement et conditions de travail des salariés en insertion dans les Structures d'Insertion par l'Activité Économique du Val de Lorraine », Université de Lorraine (en ligne).

Véronique REMY, 2017, « L'insertion par l'activité économique : comment les salariés sont-ils accompagnés et quelle perception en ont-ils ? », Travail et Emploi n°151 (en ligne).

Philippe SEMENOWICZ, 2018, « Les dilemmes de l'insertion par l'activité économique : à la recherche du meilleur compromis », Revue française de sciences sociales, n°141.

Documents professionnels et travaux d'institutions :

Marie AVENEL, Véronique REMY, 2014, « Les salariés des structures de l'insertion par l'activité économique : profil, accompagnement et situation à la sortie », DARES Analyses, n°20 (en ligne).

Sonia BELLIT, 2017, « L'insertion par l'activité économique en 2016 : stabilité de l'emploi malgré une reprise des embauches dans les EI et les ETTI », DARES Résultats n°074 (en ligne).

Jean-Marc BORELLO, 2018, « Donnons-nous les moyens de l'inclusion : Rapport à la Ministre du Travail, le 16-01-2018 », Groupe SOS (en ligne).

Le Labo de l'ESS, 2017, « Enquête d'analyse des PTCE » (en ligne).

Tristan CHARLIER, Pierre-Luc MELLERIN, 2018, « Les enjeux sociaux et économiques des structures de l'insertion par l'activité économique », France Active (en ligne).

Hector HUBERT, 2014, « fiche technique : IAE et clauses sociales », AVISE – CR DLA IAE (en ligne).

Benjamin MASURE, 2015, « Investigation des modèles économiques des PTCE intégrant la dimension de l'IAE », DIRECCTE Ile-de-France (en ligne).

Elisabeth MAUREL, 2006, Etude « Expression et place des salariés en insertion dans les SIAE », Recueils et documents FNARS n°38.

Pierre-Luc MELLERIN, 2018, « Saisir et transformer les opportunités dans le secteur de l'IAE : retour d'un accompagnement DLA », AVISE – CRDLA IAE (en ligne).

Véronique REMY, 2016, « Les structures de l'insertion par l'activité économique, un accompagnement très diversifié durant le parcours d'insertion » DARES Analyses n°19 (en ligne).

Véronique REMY, 2016, « Les structures de l'IAE : quels liens avec les différents acteurs économiques ? », DARES Analyses n°52 (en ligne).

Références électroniques :

AVISE : www.avise.org

Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale : <https://www.cnle.gouv.fr>

Fédération COORACE : <http://www.coorace.org>

Financement participatif France : <http://financeparticipative.org>

Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) : <http://insee.fr>

La plateforme collaborative de l'économie circulaire : www.grandpariscirculaire.org

Le réseau européen de recherche EMES : <https://emes.net>

Le réseau CREPI : <https://www.crepi.org>

Ministère du travail : www.travail-emploi.gouv.fr

Projet d'étude-action « Pratiques IAE et pratiques ESS : quelles interactions ? Quels apports pour les salariés et les structures ? Quels repères pour l'action ? » Rapport d'enquête exploratoire : repérage de pratiques de gouvernance et de GRH remarquables au sein de SIAE. SCOP Développement et Humanisme – Novembre 2017 :

http://www.developpements-et-humanisme.eu/IMG/pdf/D_H_112017-Rapport_d_enquete_prealable-Pratiques_ESS_et_IAE.pdf

UNAI : <https://unai.fr>

Liste des principaux sigles

AI : association intermédiaire.

ACI : ateliers et chantiers d'insertion.

CDDI : contrat à durée déterminée d'insertion.

CDIAE : conseil départemental de l'insertion par l'activité économique.

CNIAE : conseil national de l'insertion par l'activité économique.

CRE : chargé de relation entreprise.

CREPI : clubs régionaux d'entreprises partenaires de l'insertion.

CRESS : chambre régionale de l'économie sociale et solidaire.

EI : entreprise d'insertion.

ESI : entreprises sociales d'insertion.

ETTI : entreprise de travail temporaire d'insertion.

FSE : fonds social européen.

G.E.I.M : Groupement Emplois Innovation Métropole.

GEIQ : groupement pour l'emploi, l'insertion et la qualification.

GES : groupement économique et solidaire.

IAE : insertion par l'activité économique.

PEC : parcours emplois compétences.

PLIE : plan local d'insertion par l'emploi.

PTCE : pôle territorial de coopération économique.

QPV : quartiers prioritaires de la politique de la ville.

RMI : revenu minimum d'insertion.

RSA : revenu de solidarité active.

SIAE : structures de l'insertion par l'activité économique.

TZCLD : territoire zéro chômeurs longue durée.

UNAI : Union nationale des associations intermédiaires.

Annexe méthodologique

Pour rappel, l'enquête réalisée est une enquête qualitative et exploratoire composée de 9 entretiens semi-directifs. Ce format a permis de nourrir la réflexion du mémoire, de balayer différentes problématiques et de préciser les axes de développement. Cela permet aussi d'avoir un point de vue plus concret, nécessaire pour un mémoire professionnel, et de procurer des exemples illustrant certaines allégations.

Guide d'entretien standard pour toutes les enquêtées :

Introduction

Présentation de l'enquêteur

Présentation de l'objet du mémoire et des raisons ayant amené au choix de cette enquête

Talon sociologique de l'enquêté

Nom / Prénom

Âge

Sexe

Statut salarié ou bénévole

Poste occupé dans la structure

Activité dans la structure

- Rôle, place dans la hiérarchie
- Réflexion sur l'utilité de leur mission, leurs possibilités et leurs limites.
- Les outils mis à disposition
- Le public accueilli
- Réflexion sur la structure, son avenir, ses difficultés.
- Réflexion sur l'analyse de la pratique, les partenariats avec les autres structures, le maillage territorial.

Questions spécialisées selon le profil de l'enquêté (rôle, statut)

Remarques de l'enquêté

Ce guide a été réalisé à titre indicatif et illustre le fil directeur suivi lors d'un entretien. Tous les points inscrits dans ce guide ont globalement été abordés dans chaque entretien, la variable se situant principalement dans des questions spécifiques liées au statut, poste exercé et l'expérience de la personne interrogée.

Les entretiens se sont réalisés dans de bonnes conditions, sur le lieu de travail des enquêtées et au calme. Elles étaient enclines à parler de leur travail et de leurs missions.

Profils des enquêtés :

Date de l'entretien	Prénom	Statut	Poste
16/06/18	Marion	Salariée ASPIE	CIP ⁵²
22/06/18	Any	Salariée ASPIE	Chargée de relations entreprise
26/06/18	Lamia	Salariée ASPIE	CIP
28/06/18	Camille	Salariée ASPIE	CIP
04/07/18	Ilhem	Directrice ASPIE	Direction
10/07/18	Fikriej	Salariée ESTIME	CIP
12/07/18	Fabienne	Salariée IFRA	CIP psycho-praticienne
16/07/18	Katia	Cadre de la Métropole de Lyon	Cheffe de service social sur le territoire de la CLI9 ⁵³
20/07/18	Alexandra	Salariée permanente G.E.I.M	Responsable du pôle RH
24/07/18	Madame C	Salariée en insertion G.E.I.M	Mise à disposition dans le cadre d'un contrat d'insertion

La première moitié des entretiens se sont réalisés à l'ASPIE. Ce sont en effet les personnes les plus faciles d'accès, sur mon lieu de stage. Il était également plus aisé d'interroger les salariées de l'ASPIE en début d'enquête, le guide d'entretien étant moins construit que pour les entretiens suivant. Les personnes, me connaissant mieux, étaient plus à l'aise et osaient davantage exposer les problématiques de leur travail, le champ des réflexions était plus ouvert.

L'intérêt des entretiens suivants était de sortir du cadre restreint de l'ASPIE, d'avoir des points de vue extérieurs dans le même domaine professionnel mais dans d'autres structures (salariées d'ESTIME et de l'IFRA) ou avec plus de hauteur (groupement G.E.I.M et CLI9). Des réflexions sur le secteur de l'insertion de manière générale ont pu être construites, ce qui permet au mémoire de ne pas se restreindre à l'échelle d'une association comme l'ASPIE et de proposer des pistes de solutions plus globales. Les points de vue des salariées de l'ASPIE et des autres professionnels ont pu être confrontés.

La pyramide des âges des enquêtées est large (de la vingtaine à la cinquantaine d'années), permettant ainsi la récolte d'avis variés auprès de personnes occupant des postes similaires, selon leur expérience.

⁵² Conseillère en insertion socioprofessionnelle.

⁵³ Les Commissions Locales d'Insertions délimitent le territoire d'action des services sociaux.

Table des matières

Avant-propos.....	1
Introduction.....	2
Première partie : L'IAE, une difficile conciliation entre performance économique et projet social.....	5
I - L'IAE : une initiative citoyenne et innovante contrainte.....	7
A - Des initiatives citoyennes à la reconnaissance institutionnelle	7
1 - 1970-1980 : Emergence de l'IAE.....	7
2 - 1980-1990 : Développement de l'IAE	8
3 - 1990-2000 : Structuration et reconnaissance de l'IAE.....	9
4 - Depuis 2000 : Professionnalisation et modernisation de l'IAE.....	10
B - Un milieu règlementé et hiérarchisé.....	10
1 - Les différentes structures.....	11
a - Les structures principales conventionnées.....	11
b - Les structures secondaires.....	12
2 - Le conventionnement et les principaux financements.....	12
3 - Les têtes de réseaux.....	14
4 - Le contexte européen.....	15
5 - Les récentes réformes.....	16
II - Les évolutions du secteur	17
A - Un nouveau contexte institutionnel	17
B - Le désir de reconnaissance des professionnels de l'IAE.....	19
C - La constante recherche du meilleur compromis	21
D - Les enjeux soulevés par ces mutations.....	23
1 - Les enjeux sociaux	23
a - Accompagner vers et dans l'emploi les salariés en insertion.....	24
b - Coordonner les projets d'IAE avec les besoins des territoires	25
c - Améliorer l'évaluation et la valorisation de l'utilité sociale.....	26
2 - Les enjeux économiques	26

Deuxième partie : Adopter une dynamique résiliente pour pérenniser son activité	29
I - Renouveler les pratiques au sein de la structure	30
A - Impliquer les salariés dans la gouvernance	30
1 - La gouvernance en ESS.....	30
2 - Le groupement G.E.I.M	31
3 - Les différents modes d'implication des salariés.....	35
a - Les salariés en insertion	36
b - Les salariés permanents	38
B - Créer et expérimenter des parcours d'insertion.....	40
1 - Dépasser les désignations normées	40
2 - Diversifier l'accompagnement des bénéficiaires.....	43
3 - Innover par le croisement des champs d'activité	45
4 - Hybrider les ressources dans une logique d'impulsion de parcours d'insertion.....	48
II - S'affirmer comme acteur de l'emploi et animateur de territoire	51
A - Elargir son réseau et son secteur d'activité	51
1 - Renforcer ses partenariats avec les autres acteurs économiques.....	51
a - Consolider la mise en réseau	52
b - Initier de nouveaux modèles de partenariats	54
2 - Investir de nouveaux secteurs d'activités	56
a - L'économie circulaire	56
b - Le numérique	57
B - Agir pour une reconnaissance nouvelle des pouvoirs publics.....	58
1 - Plaider pour une utilisation accrue des clauses sociales.....	59
2 - Co-construire l'innovation sociale et territoriale.....	59
Conclusion.....	63
Bibliographie.....	65
Liste des principaux sigles	68
Annexe méthodologique	69
Table des matières.....	71