

**Filière « Développement des structures d'insertion et formation supérieure de leurs dirigeants »
Master Insertion et Entrepreneuriat Social et Solidaire – Promotion 2016**

Évaluation de la situation professionnelle en entreprise

MEMOIRE PROFESSIONNEL

Présenté en vue d'obtenir

LE DIPLOME MASTER ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE PARCOURS
INSERTION ET ENTREPRENARIAT SOCIAL ET SOLIDAIRE DE L'UNIVERSITE
PARIS EST MARNE LA VALLEE - filière IRUP « DEVELOPPEMENT DES
STRUCTURES D'INSERTION ET FORMATION SUPERIEURE DE LEURS
DIRIGEANTS »

**Entre viabilité sociale, environnementale et
économique : Développement d'un circuit de
collecte et recyclage textile au sein d'un Atelier
Chantier d'Insertion**

*Une expérience de conduite de projet au sein de
l'association Tremplin 01 à Bourg en Bresse.*

PROMOTION : 2016-2017
Soutenu le : 9 Novembre 2017

PRENOM NOM : Juliette REGNIER

Entreprise : TREMPLIN 01
Tuteur Entreprise : Martial DO
Tuteur IRUP : Evelyne BRUYERE

**Filière « Développement des structures d'insertion et formation supérieure de leurs dirigeants »
Master Insertion et Entrepreneuriat Social et Solidaire – Promotion 2016**

Table des matières

1. PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION.....	14
1.1. L'ANCRAGE TERRITORIAL : CONTEXTE LÉGISLATIF ET SOCIO-ÉCONOMIQUE.....	14
1.2. PROJET ASSOCIATIF DE L'ASSOCIATION.....	17
1.3. LES MOYENS DE L'ASSOCIATION.....	18
1.4. SITUATION ÉCONOMIQUE.....	20
1.5. SYNTHÈSE DES INFORMATIONS RECUEILLIES SUR L'ASSOCIATION ET DIAGNOSTIC.....	21
2. LE PÔLE D'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE : LE CŒUR DU PROJET.....	22
2.1. ORGANISATION DU PÔLE D'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE.....	22
2.2. PRÉSENTATION DE L'ATELIER CHANTIER D'INSERTION « COLLECTE ET RECYCLAGE ».....	22
2.3. ANALYSE ET DIAGNOSTIC DE L'ATELIER CHANTIER D'INSERTION.....	26
1. DÉFINITION DU PROJET.....	29
2.4. CONTEXTE ET CADRE DU PROJET.....	29
2.5. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE.....	30
2.6. LES OBJECTIFS DU PROJET.....	31
2.7. PÉRIMÈTRE DU PROJET.....	31
3. LES RESSOURCES NÉCESSAIRES AU PROJET.....	32
3.1. LES RESSOURCES MATÉRIELLES.....	32
3.2. LA GOUVERNANCE DU PROJET.....	32
4. LES OUTILS DE LA CONDUITE DU PROJET.....	37
4.1. LE PLANNING DU PROJET.....	37
4.2. LE BUDGET DU PROJET.....	38
5. POINTS DE VIGILANCE.....	38
6. INDICATEURS DE SUIVI DU PROJET.....	39
1. FORMALISATION ET AXES DE DÉVELOPPEMENT PROPOSÉS.....	41
7. QUELQUES RÉALISATIONS.....	41
7.1. DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL ET ÉCONOMIQUE.....	42
7.2. LES LEVIERS MIS EN PLACE.....	45
7.3. ACCUEIL ET ORGANISATION ÉVÉNEMENTIELLE.....	46
7.4. RECHERCHE DE NOUVEAUX FOURNISSEURS/PRESTATAIRES TECHNIQUES.....	47
7.5. LES LEVIERS MIS EN PLACE.....	48
8. L'OPTIMISATION DU SUPPORT D'INSERTION.....	48
8.1. ORGANISER LA PRODUCTION ET LE TRAVAIL HUMAIN EN CONCILIANT EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE ET PÉDAGOGIQUE.....	48
8.2. - LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES SALARIÉS EN INSERTION.....	49
8.3. LA FORMALISATION DES COMPÉTENCES DES SALARIÉS EN INSERTION.....	49
8.4. LES LEVIERS MIS EN PLACE.....	50
9. PROFESSIONNALISATION DES ÉQUIPES.....	50
9.1. STRUCTURER L'ENCADREMENT DES SALARIÉS EN INSERTION.....	50
9.2. DES NOUVELLES PROCÉDURES POUR LES ÉQUIPES CIP.....	50
9.3. COOPÉRATION INTERNE.....	51
9.4. LA PLACE DES BÉNÉVOLES.....	52
10. COOPÉRATION ET PARTENARIATS.....	52
10.1. LES LOGIQUES DE LA COOPÉRATION CHEZ TREMPLIN.....	52
10.2. FORMES DE COOPÉRATION ET DE PARTENARIATS.....	53

**Filière « Développement des structures d’insertion et formation supérieure de leurs dirigeants »
Master Insertion et Entrepreneuriat Social et Solidaire – Promotion 2016**

10.3. LE PÔLE TERRITORIAL DE COOPÉRATION ECONOMIQUE « BOURG EN BRESSE DYNAMIQUE SOLIDAIRE ».....	53
11. ORGANISER, ADAPTER ET GÉRER LES MOYENS TECHNIQUES ET ÉCONOMIQUES..	54
11.1. LA RECHERCHE DE FINANCEMENT.....	54
11.2. L’AUDIT DU CENTRE DE TRI.....	54
1. LES IMPACTS DU PROJET SUR L’ACTIVITÉ.....	56
12. LES IMPACTS DU PROJET SUR LA STRATÉGIE ET LE DEVENIR DU PROJET.....	58
1. ANNEXE 1 : HISTORIQUE DE LA FILIÈRE TEXTILE.....	64
13. ANNEXE 2 : ÉLÉMENTS DE DÉFINITION D’UN ACI ET FOCUS SUR LES SIAE DU DÉPARTEMENT.....	66
14. ANNEXE 3 : LE CIRCUIT DE COLLECTE PAR L’ASSOCIATION TREMPLIN.....	68
14.1. DÉPÔT POINT APPORT VOLONTAIRE (PAV).....	68
14.2. LA COLLECTE PAR LE TRANSPORT.....	68
14.3. LE TRI DU TEXTILE.....	68
14.4. LA VENTE AU MAGASIN.....	70
15. ANNEXE 4 : COMPTE DE RÉSULTATS PAR ACTIVITÉS ET SUR L’ACI.....	71
16. ANNEXE 5 : ANALYSE DÉTAILLÉE DU MARCHÉ.....	74
17. ANNEXE 6 : DIAGNOSTIC MANAGERIAL.....	75
18. ANNEXE 7 : MODIFICATION ET AMÉLIORATION DE LA FICHE DE TOURNÉE DE COLLECTE (AVANT – APRÈS DIAGNOSTIC).....	76
19. ANNEXE 8 : LES OUTILS DE PILOTAGE DE L’ACTIVITÉ.....	79
19.1. TABLEAU DE PILOTAGE DES VOLUMES COLLECTÉS PAR COMMUNAUTÉS DE COMMUNE.....	79
19.2. TABLEAU DE PILOTAGE DES ACTES DE VANDALISME ET DU SUIVI QUALITÉ.....	79
20. ANNEXE 10 : OUTILS DE PROFESSIONNALISATION ET DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES.....	82
20.1. FICHE DE POSTE CHAUFFEUR MANUTENTIONNAIRE.....	82
20.2. ATTESTATIONS DE FORMALISATION DES COMPÉTENCES.....	83
20.3. REPRÉSENTATION DES PUBLICS ACI ACCUEILLIS CHEZ TREMPLIN.....	84
20.4. SCHÉMA D’ACCOMPAGNEMENT DU PARCOURS DU SALARIÉ EN INSERTION RÉFLEXION COLLECTIVE ET TRAVAIL AVEC LA PSYCHOLOGUE.....	85
20.5. AMÉLIORATION DE LA GESTION DES ETP.....	85
21. ANNEXE 11 : LIVRET DE SUIVI DU SALARIÉ ET ACTIONS CORRECTIVES APPORTÉES.....	87
22. ANNEXE 12 : FICHE DE PRESCRIPTION PÔLE EMPLOI.....	89
23. ANNEXE 13 : PÔLE TERRITORIAL DE COOPÉRATION ECONOMIQUE.....	92
23.1. LES PARTENARIATS UN LEVIER POUR :.....	92
24. ANNEXE 14 : DÉVELOPPEMENT DE L’ACTIVITÉ TRI.....	93
24.1. MODÉLISATION DU PROCESSUS DE TRI.....	93
24.2. LES FICHES POUR DÉVELOPPER LA TRAÇABILITÉ.....	94
25. ANNEXE 15 : TRAVAIL PARTENARIAL EN COURS AVEC ORGANOM, OBJECTIFS 2018.....	95

**Filière « Développement des structures d’insertion et formation supérieure de leurs dirigeants »
Master Insertion et Entrepreneuriat Social et Solidaire – Promotion 2016**

26.ANNEXE 16 : COMPLÉMENT : FORMALISATION D’UN PROJET D’INSERTION.....99

**Filière « Développement des structures d’insertion et formation supérieure de leurs dirigeants »
Master Insertion et Entrepreneuriat Social et Solidaire – Promotion 2016**

Index des tableaux

Tableau 1 : Quelques données clés sur l’association (2016).....	18
Tableau 2 : Analyse SWOT de l’association.....	20
Tableau 3 : Panorama des aci de l’association tremplin.....	21
Tableau 4 : Données clés circuit de collecte.....	22
Tableau 5 : Ateliers et personnel.....	22
Tableau 6 : Diagnostic environnement externe.....	29
Tableau 7 : COPIL.....	34
Tableau 8 : COTECH – CIP.....	34
Tableau 9 : COTECH - ETI.....	35
Tableau 10 : COTECH - autres.....	36

Index des figures et graphiques

Figure 1 : Département de l'AIN.....	14
Figure 2 : Typologie de la précarité dans les cantons de l'Ain en 2009.....	15
Figure 3 : Organigramme de la structure.....	18
Figure 4 : Propositions de sociogramme.....	23
Figure 5 : Schéma du binôme etp/cip.....	25
Figure 6 : Arbre a objectifs.....	30
Figure 7 : Cartographie d'implantation des containers.....	42

Remerciements

Je souhaite adresser mes remerciements à l'ensemble des personnes qui ont accepté de participer à l'expérience, pour leur sympathie, leur accueil et la confiance qu'ils m'ont accordée. Je tiens particulièrement à remercier les professionnels qui m'ont accueillie au sein de Tremplin notamment M. Martial Do, directeur général de Tremplin, Mme Catherine Dumas, chef de service du pôle Insertion par l'activité économique, qui m'ont soutenue tout au long de ce projet. Merci à eux pour leurs disponibilités, leurs conseils, leurs enseignements et apports sur le monde de l'Insertion par l'Activité Economique.

Je remercie également chaleureusement Mme Agnès Bureau, Présidente de l'association pour son appui, sa bienveillance et ses encouragements motivés, ainsi, que les membres du bureau.

Mes remerciements se tournent également très sincèrement vers les équipes sans qui le projet n'aurait pas vu le jour, plus particulièrement, les équipes de l'atelier transport, les équipes du tri, les équipes du magasin « Frip'One » et leurs bénévoles. Ainsi, que Mme Delannoy, psychologue pour tout son soutien et ses encouragements.

Je remercie également l'ensemble des salariés de l'association et leurs chefs de service plus particulièrement Mme Annie Anson, Mme Nora Carrot et Mme Carole Gurlan.

Mes remerciements se tournent enfin vers Mme Evelyne Bruyère, Tutrice IRUP, pour son investissement, ses encouragements, sa rigueur et ses exigences, qui ont permis d'aboutir à ce travail.

L'ensemble de mes professeurs m'a apporté les bases essentielles pour pouvoir mener à bien mes futures missions. Je salue leur dévouement et leur acharnement à nous donner un bagage certes évolutif mais indispensable pour appréhender un environnement de travail passionnant mais parfois éprouvant.

*Une page se tourne, effectivement... un véritable Tremplin pour moi aussi !
« Le changement est une porte qui ne s'ouvre que de l'intérieur »
Tom Peters*

Lexique

ACI : Atelier et Chantier d'Insertion : C'est une activité économique créée par une commune, un établissement public, une AI ..., proposée à des personnes en difficulté professionnelle. Il permet aux salariés de disposer d'un accompagnement dans leur parcours d'insertion.

ADEME : 'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). La mission de l'ADEME est de susciter, animer, coordonner, faciliter ou réaliser des opérations ayant pour objet la protection de l'environnement et la maîtrise de l'énergie.

AGREMENT DES PUBLICS : Cet agrément, délivré par Pôle Emploi, valide le fait que les personnes orientées vers les EI ou ETTI relèvent bien de ces catégories :

- publics sans qualification ou formation ;
- publics rencontrant divers freins d'accès à l'emploi (mobilité...) mais dont les habiletés ne sont pas mises en cause ;
- publics durablement éloignés du marché de l'emploi du fait de problèmes sociaux (santé, isolement social....).

AI, Association Intermédiaire : Elle agit comme un intermédiaire entre les demandeurs d'emplois, qu'elle embauche, et les employeurs (professionnels ou particuliers) qui proposent des missions de travail.

ALT : Aide au Logement Temporaire. Accueil, à titre temporaire, des personnes défavorisées sans logement et qui ne peuvent pas être hébergées en CHRS.

ASP : Agence de services et de paiement. Elle assure auprès des structures d'insertion par l'activité économique le versement des aides financières au titre des contrats aidés. Elle assure auprès de la DGEFP une mission de compilation et d'analyse des données collectées auprès des SIAE.

AVDL : L'Accompagnement Vers et Dans le Logement est une aide, fournie sur une période déterminée, à un ménage rencontrant un problème de maintien dans un logement ou d'accès à un logement en raison de difficultés financières, de difficultés d'insertion sociale ou d'un cumul des deux.

BOUTIQUES TLC : boutiques privées / commerçants pouvant potentiellement reprendre les TLC usagés, leur offrant ainsi des opportunités de valorisation.

BRUT DE COLLECTE : "brut de collecte" ou "original" est le flux de TLC usagés collecté à un Point d'Apport Volontaire avant toute opération de tri. Il sera trié à des fins de réutilisation, transformation en chiffons, d'effilochage, ou de valorisation énergétique.

CDDI : Contrat à durée déterminée d'insertion signé par les salariés en insertion lors de l'arrivée en entreprise d'insertion. Il équivaut à un CDD classique, sa durée est comprise entre 4 mois minimum et 24 mois maximum.

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

Instance stratégique présidée par le préfet de département, qui a pour mission de contribuer au pilotage de l'offre d'IAE à l'échelle départementale.

CHRS : Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS) ont pour mission d'assurer l'accueil, le logement, l'accompagnement et l'insertion sociale des personnes ou familles connaissant de graves difficultés en vue de les aider à accéder ou à recouvrer leur autonomie personnelle et sociale.

CITOYEN CONSOMMATEUR : personne qui achète des vêtements, du linge de maison, des chaussures et s'en sépare lorsqu'il n'en n'a plus l'usage ou pour faire de la place dans ses placards.

COLLECTE PAR CONTENEUR : opération de collecte en apport volontaire à des conteneurs dédiés à la collecte des textiles d'habillement, chaussures et linge de maison. Ces conteneurs sont mis à disposition des ménages sur un espace public ou privé. L'opérateur de collecte organise et assure le ramassage des tonnages déposés dans ces conteneurs.

COLLECTE EN PORTE A PORTE : opération de ramassage à domicile, chez l'habitant, organisée par un opérateur de collecte afin d'y récupérer les textiles d'habillement, linge de maison et chaussures.

COLLECTIVITE : commune, communauté de communes ou EPCI (Etablissement Public de Coopération Intercommunale), la Collectivité informe ses citoyens, assure la coordination de la collecte et incite à participer au tri et à la valorisation des TLC usagés.

CONTENEUR : réceptacle mis à disposition des habitants sur l'espace public (rue, déchèterie...), ou sur l'espace privé (parkings, boutiques, supermarchés...) pour y déposer des TLC usagés. Ils sont prévus pour résister aux intempéries et protéger les vêtements de l'humidité et de la poussière.

CPER : Contrat Plan Etat Région. Nécessaire pour élever le niveau d'équipement des territoires, soutenir l'emploi et préparer l'avenir. Ils ont vocation à financer les projets exerçant un levier pour l'investissement local.

CREME : TLC de bonne qualité, réutilisable et /ou revendable facilement sur le marché de la friperie.

CTA : Comité technique d'animation de l'insertion par l'activité économique
Instance animée par Pôle emploi, elle assure le suivi des salariés en insertion pendant leur parcours.

DECHETS TEXTILES : ensemble du gisement de déchets de textiles d'habillement, de linge de maison et de chaussures produits par les ménages.

DECHETS ULTIMES (déchets résiduels issus du tri) : ensemble des déchets qui n'ont pu ni ne peuvent être réutilisés, recyclés. Ils seront alors incinérés ou stockés.

DDTEFP : Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

DETENTEUR DE POINT D'APPORT VOLONTAIRE (DPAV) : personne physique ou morale détentrice :

- d'un Point d'Apport Volontaire (PAV) à l'adresse cartographiée dans la base de données d'Eco TLC,
 - des titres de droit privé ou public l'autorisant à installer un PAV sur cet emplacement.
- Un opérateur peut ou non être à la fois détenteur de PAV et opérateur de collecte.

ECREME : brut de collecte ou original auquel a été retiré la "crème" ou TLC usagés de "première qualité", destinés au réemploi.

EFFILOCHAGE : opération qui consiste à transformer les textiles en fibres longues en les passant au travers d'une effilocheuse. Ces fibres pourront de nouveau être tissées ou utilisées pour le rembourrage de coussin ou comme isolant.

EI, Entreprise d'Insertion : C'est une structure (association, coopérative ou SARL) qui produit des biens ou des services et embauche, par CDDI, des personnes en difficulté professionnelle. Son activité d'accompagnement et de formation est financée dans le cadre d'une convention avec l'Etat.

ESS : Economie Sociale et Solidaire.

ETTI, Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion : Elle fonctionne de la même façon que l'EI, à la différence que les salariés sont employés sur des contrats de courte durée, en intérim.

FAS (anciennement FNARS) : Fédération des Acteurs de la Solidarité. Réseau généraliste de lutte contre les exclusions, la fédération promeut le travail social, ouvre des espaces d'échanges entre tous les acteurs du secteur social, et défend la participation des personnes en situation d'exclusion à la réflexion sur les politiques publiques qui les concernent.

FDI : Fonds départemental d'insertion

Fonds d'Etat consacré au financement du développement et de la consolidation des initiatives locales en matière d'IAE.

FILIERE TEXTILE : ensemble des acteurs amont et aval participant à la filière des TLC.

FSE : Fonds social européen

Fonds structurel de l'Union européenne, il a pour objectif de contribuer à sa politique de cohésion économique et sociale. Les SIAE y sont éligibles.

GESTION DES DECHETS : activité qui regroupe "la collecte, le transport, la valorisation et l'élimination des déchets et, plus largement, toute activité participant à l'organisation de la prise en charge des déchets depuis leur production jusqu'à leur traitement final [...]". (Article L 541-1-1 du code de l'environnement). Elle comprend la collecte et le traitement des déchets et se distingue de la prévention.

GEIQ : Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification.

GPEC-T : Les contours d'une GPEC territoriale, également qualifiée de "GTEC" (gestion territoriale des emplois et des compétences), peut se définir par une "approche collaborative qui place l'entreprise au centre des interventions, dans une gouvernance décentralisée, moins cloisonnée et plus préventive des politiques de l'emploi, incluant un dialogue partenarial entendu au sens large (employeurs et représentants des salariés)".

OPERATEUR DE COLLECTE : opérateur assurant la logistique de ramassage du contenu et/ou du surplus de TLC usagés récupérés à un Point d'Apport Volontaire. Un opérateur peut ou non être à la fois opérateur de collecte et détenteur de PAV.

OPERATEUR DE TRI : exploitant d'une installation de tri de TLC usagés, collectés séparément conformément, notamment, aux dispositions du chapitre 3 du cahier des charges de l'éco-organisme agréé.

PDIAE : Plan départemental de l'insertion par l'activité économique

Il est élaboré par la direction régionale des entreprises, de la concurrence et de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE).

PDI : Plan départemental d'insertion. Il est élaboré par le conseil départemental.

PTCE : Pôle Territorial de Coopération Economique. Regroupement sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire.

PTI : Pacte Territorial pour l'Insertion définit la mise en œuvre du programme départemental d'insertion, le département conclut avec les parties intéressées un pacte territorial pour l'insertion. Il définit notamment les modalités de coordination des actions entreprises par les parties pour favoriser l'insertion sociale et professionnelle des bénéficiaires du revenu de solidarité active.

POINT D'APPORT VOLONTAIRE (PAV) : adresse où un citoyen peut déposer ses TLC usagés.

PREMIER TRI : opération qui permet de classer le produit brut de la collecte et de séparer.

RECYCLAGE : opération de valorisation matière par laquelle des déchets [...] sont retraités en substances, matières ou produits aux fins de leur fonction initiale ou à d'autres fins. Les opérations de valorisation énergétique des déchets, celles relatives à la conversion des déchets en combustible et les opérations de remblaiement ne peuvent pas être qualifiées d'opérations de recyclage (article L 541-1-1 du Code de l'environnement).

RECYCLEUR : opérateur qui transforme les textiles non réutilisables en l'état, en matières premières qui seront utilisées pour la fabrication de nouveaux produits (vêtements, emballages, isolants, produits de rembourrage...).

REEMPLOI : action de prévention des déchets par laquelle des substances, matières ou produits sont utilisés de nouveau pour un usage identique à celui pour lequel ils ont été

conçus. Cette notion est proche de la notion de “réutilisation” mais s’en distingue par le fait qu’elle porte sur des produits qui ne sont pas passés par le statut de déchets.

Responsabilité Élargie des Producteurs (REP) : obligation faite aux producteurs, importateurs et distributeurs de produits générateur de déchets (ou des éléments et matériaux entrant dans leur fabrication) de pourvoir ou de contribuer à l’élimination dédits déchets selon l’article L 514-10-3 du Code de l’environnement.

REUTILISATION : toute opération par laquelle des substances, matières ou produits qui sont devenus des déchets sont utilisés de nouveau pour le même usage. Elle intervient après une opération de tri (article L 541-1-1 du Code de l’environnement).

SECOND TRI : opération qui permet de trier les éléments " mêlés " destinés au réemploi. Tri par qualité, degré d'usure, type de vêtements, sexe, taille et saison, etc...

SIAE : Structures d’Insertion par l’Activité Economique ’insertion par l’activité économique (IAE) regroupe différents types de structures, TPE, PME ou associations, qui relèvent de l’économie sociale et solidaire (ESS). Conventionnées par l’Etat, elles cherchent à concilier performance économique et projet social en proposant des contrats à des personnes éloignées de l’emploi. Elles mettent ainsi leur développement au service de la lutte contre le chômage et les exclusions, sur tous les territoires.

SIAO : Service Intégré d’Accueil et d’Orientation a pour vocation de simplifier les démarches d’accès à l’hébergement et au logement, de traiter avec équité les demandes, de coordonner les différents acteurs de la veille sociale et de l’accès au logement, de contribuer à la mise en place d’observatoires locaux.

Textiles, Linge de maison, Chaussures (TLC) : ensemble des Textiles d’habillement (vêtements en textile synthétique et / ou naturel, hors uniforme professionnel), Linge de maison (hors tissu d’ameublement) et Chaussures à destination des ménages.

TRI : opération de séparation des TLC usagés collectés séparément, en vue de leur traitement final par “Valorisation” ou “Élimination” (voir définitions).

URIOPSS : Union Régionale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux. Défense et de promotion des personnes, de gestion d'établissements et de services, de soutien aux activités sociales, sanitaires, médico-sociales et socio-judiciaires.

VALORISATION : opération de traitement des déchets dont le résultat principal est que des déchets servent à des fins utiles en substitution à d’autres substances, matières ou produits qui auraient été utilisés à une fin particulière, ou que des déchets soient préparés pour être utilisés à cette fin, y compris par le producteur de déchets”. La Valorisation se distingue de l’Élimination. Elle regroupe la “Valorisation matière” et la “Valorisation énergétique” (voir définitions infra) (cf. article L 541-1-1 du Code de l’environnement et Lexique MEDDE, p. 29 et 31).

Introduction

J'ai été recrutée par l'association Bressane « Tremplin 01 » en tant « qu'apprenante-salariée » sous contrat de professionnalisation dans le cadre du Master Insertion et Entreprenariat Social et Solidaire (MIESS) à l'IRUP à compter du 14 novembre 2016 pour une année sur un poste de chargée de développement au sein de l'association Bressane TREMPLIN 01, dont le projet global est de proposer aux personnes les plus éloignées de l'emploi de passer de l'accueil d'urgence à l'insertion grâce à une palette d'activités et de services proposant stabilisation, socialisation, redynamisation, réentraînement au travail, le tout dans un parcours leur permettant de retrouver un sens à leur vie.

Cette année de formation a représenté pour moi un véritable levier vers l'emploi dans le cadre d'une (re)structuration professionnelle. Diplômée en Anthropologie et en Management de la Communication, mes expériences plurielles en tant que chargée de mission s'inscrivent plusieurs domaines (l'information, communication, le développement des Ressources Humaines...). L'apport de l'Economie Sociale et Solidaire s'est imposé à moi de fait et me permet aujourd'hui d'éclairer mes interventions, d'apporter une vision alternative et originale dans le cadre de la conduite de projet. Je n'avais aucune expérience dans l'insertion par l'activité économique (IAE), ni dans le métier de futur dirigeant, les enseignements dispensés par le Master IESS à l'IRUP m'ont permis de me former aux spécificités de ce secteur et d'acquérir de façon plus opérationnelle des compétences techniques et « entendable » dans différents univers professionnels. Le temps passé dans la structure a été suffisamment important pour me permettre d'aborder toutes les facettes d'un projet à conduire dans un Atelier Chantier d'Insertion (ACI). Ma mission a évolué au fil des jours, pour tenir compte des orientations stratégiques de l'association mais aussi de la formation et de mes besoins de professionnalisation. J'arrive également dans une période de changement structurel, stratégique, organisationnel qui touche différents niveaux de l'association, période de changement marquée aussi, par une volonté d'anticipation. Cette volonté d'affermir, de renforcer de stabiliser certaines activités, de consolider par son développement, sa diversification, sa professionnalisation, et par l'adaptation de sa structure juridique, l'association. Je suis ainsi associée à la direction et à sa présidence sur différents projets en file active qu'ils dépendent de l'Insertion par l'Activité Économique ou qu'ils dépendent des autres pôles d'activité, qu'ils soient ponctuels ou sur le long terme.

Dans le cadre de la formation, j'ai à conduire un projet de **développement, d'optimisation et de pilotage sur l'activité « collecte et recyclage textile » de l'Atelier chantier d'insertion** en travaillant à des réponses croisées qu'elles soient d'ordre organisationnelles, structurelles, qu'elles conduisent à interroger des pratiques managériales, les outils de gestion, de professionnalisation qui relèvent plus spécifiquement de l'environnement interne, ou, qu'elles relèvent du champ externe, touchant aux questions de coopération, de partenariat, au développement d'opportunités de parcours, ou encore, l'acquisition de nouvelles compétences pour les salariés en insertion.

J'ai tenté de répondre à la question : ***comment développer et optimiser la filière collecte et recyclage textile sur le département de l'Ain ?*** Tout en tenant compte de la complexité croissante des parcours, l'inadéquation de l'offre d'emploi sur le territoire, la précarisation grandissante d'une catégorie de public, le besoin grandissant d'organiser des réponses concertées aux problèmes de l'exclusion et de l'emploi, et l'exigence et attentes croissantes des financeurs.

Je débiterai, dans une première partie, mon analyse par une présentation de l'association TREMPLIN 01, son organisation, ses activités, son Atelier Chantier d'Insertion,

pour en comprendre son fonctionnement puis, son territoire, le département de l'Ain dans lequel elle s'inscrit. Je poursuivrai par une présentation détaillée du projet de la définition à la méthodologie en passant par les choix effectués, les acteurs mobilisés, l'opérationnalité du projet pour enfin, dans une dernière partie, faire état des effets induits sur la structure et le territoire, avant d'ouvrir sur des perspectives autant professionnelles que personnelles. Le travail d'une année étant exhaustif, il m'a semblé important de nourrir cet exposé par des cas concrets et des actions ciblées.

PARTIE 1 : L'association Tremplin 01

1. Présentation de l'association

Dans cette partie, je vais présenter le contexte de la structure dans lequel j'ai conduit mes activités.

1.1. L'ancrage territorial : contexte législatif et socio-économique

1.1.1. Le(s) territoire(s) et ses caractéristiques majeures en matière de politique d'insertion

Dans l'univers des Structures par l'Insertion Activité Économique l'analyse « du (es) territoire (s) »¹ est indispensable. Plusieurs leviers d'opportunités, en partie liés au contexte global, apparaissent pour permettre à l'IAE et ses structures d'évoluer.

Pour faire écho aux travaux de Hervé Defalvard², enseignant chercheur, responsable de la chaire de l'ESS à l'UPEMLV, l'IAE permet de combiner :

- le développement des communs par une approche inclusive du développement économique (une exigence d'attention portée à l'accessibilité réelle et équitable à la ressource du territoire pour les plus démunis et vulnérables).

- l'entrepreneuriat de territoire par la valorisation des ressources locales, le réancrage de la valeur et de l'emploi en s'inspirant des logiques de l'économie circulaire ou des circuits courts.

L'IAE doit aujourd'hui s'adapter à un environnement particulièrement mouvant (modalités de conventionnement et de financement, situations concurrentielles...). L'enjeu étant de passer à l'échelle d'un territoire où la coopération devient alors primordiale.

Je propose ainsi d'aborder le territoire sous 3 niveaux d'appréhension et de rendre compte succinctement des orientations, de la présence ou non d'un réel pilotage et des logiques diverses qui s'établissent selon le choix de l'échelon³.

A l'échelle nationale (questionnement autour de la solidarité nationale)⁴

Quatre axes stratégiques retenus (repris et travaillé à l'échelle départementale) : améliorer les sorties dynamiques par une meilleure qualité des parcours ; intensifier les relations avec le secteur marchand ; favoriser les axes de mutualisation avec les SIAE ; positionner le CDIAE comme une instance stratégique et opérationnelle.

Points critiques relevés : problématiques liées au recrutement et à la définition des critères d'orientation des publics

A l'échelle régionale (questionnement au niveau économique)

Pour les orientations Région présidée par Laurent WAUQUIEZ, elles n'ont pas changé depuis l'année dernière, la région a peu (voire pas) de capacité à soutenir de nouvelles structures sauf éventuellement des territoires ultra prioritaires définis par le PDIAE (Plan

1 Pour simple rappel, le développement territorial se rapporte à une organisation des acteurs qui partagent un problème. Le territoire serait donc un concours d'acteurs dans un contexte géographique donné, qui fait émerger et tente de résoudre un problème commun.

2 Vittorio de Filippis (2 novembre 2015). « L'économie sociale et solidaire est l'alternative au néolibéralisme ». *Journal Libération* (en ligne). Consulté le 24/09/2017. http://www.liberation.fr/planete/2015/11/02/herve-defalvard-l-economie-sociale-et-solidaire-est-l-alternative-au-neoliberalisme_1410666

3 Ce premier regard a été nécessaire dans la conduite de mon projet notamment dans l'orientation de mes actions. Pour ce faire, j'ai contacté les responsables en charge des différentes politiques

4 Discuté lors de la présentation de la feuille de route 2017 à la DIRECCTE de l'Ain (14/09/17)

Départementale de l'Insertion par l'Activité Economique). Au niveau de la modulation des subventions, en ACI, la tendance est plutôt à la hausse ou à la baisse en fonction de l'analyse de certains indicateurs (ratio Conseiller d'Insertion Professionnelle, l'effort de formation, l'effort de mobilisation, les Périodes des Mise en Situation Professionnelles, l'effort de mutualisation, les taux de sorties dynamiques...).

A l'échelle départementale (questionnement sur l'insertion)

Le département présidé par Damien Abad s'affiche comme le chef de file de la politique insertion il a la charge de la mise en œuvre du dispositif RSA et assure la cohérence et la bonne articulation des initiatives publiques et privées en faveur de l'insertion et du retour à l'emploi des publics fragilisés. Ces orientations sont compilées dans un Plan Départemental pour l'Insertion (PDI). Le Département de l'Ain a transmis à l'association un cahier des charges en début d'année où il réaffirme sa volonté de soutenir les structures d'insertion par l'activité économique en cofinçant non seulement l'aide au poste pour l'embauche de bénéficiaires du RSA en CDDI, mais aussi en continuant de valoriser financièrement l'accompagnement des bénéficiaires du RSA dont il a la charge. Cependant, les attentes de ce financeur sont de plus en plus grandes notamment dans les outils liés à l'accompagnement de ces publics (livret d'accompagnement, tableau d'évaluation qualitatif et données quantitatives).

Il est à noter que le Conseil Départemental porte les crédits FSE (Fonds Social Européen).

Depuis 2008, l'ensemble des départements doivent se doter d'un PTI (Pacte Territorial sur l'Insertion 2018-2021) qui obligent l'ensemble des institutionnels à s'engager à mettre en œuvre une politique dans le cadre de ses missions. Il apparaît ici qu'il s'agit d'aller au-delà des offres de service.

1.1.2. Le territoire de Bourg en Bresse Agglomération

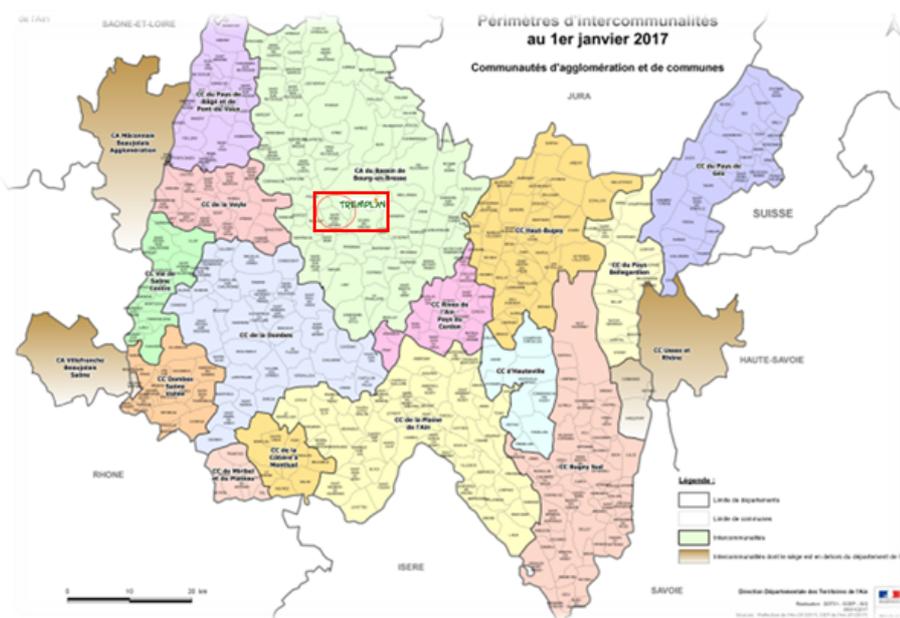


FIGURE 1 : DÉPARTEMENT DE L'AIN

Le département de l'Ain est le premier département industriel de France. Il affiche la 5e croissance démographique de France avec 626 127 habitants (données INSEE, 2015)

Sa croissance démographique est de 9% de sa population en 7 ans.

Toutefois et à titre d'exemple, le département, tout entier, est trois fois plus grand que la métropole de Lyon, tout en étant dix fois moins peuplé – ce qui fait un écart de densité de 1 pour 30.

Son taux de chômage fait partie des plus bas recensés au niveau national : 7,4% taux de chômage (contre 8,9% région, 9,5 % national). Il fait partie du 2^e département le mieux loti.

Lors du dernier CTA stratégique au 12/09/17 Pole emploi a présenté des données actualisées sur le territoire plus spécifique de Bourg en Bresse :

Ces chiffres permettent de constater une reprise d'activité (passage cat A sur Catégorie B et C).

- Age : Cat A : -13% sur – 25 ans / - 3% sur + 50 ans
- Sexe : cat A : baisse de 10% sur public masculin
- Ancienneté : baisse DELD + 2 ans sur cat A de 6% - baisse de 13% sur + 1an.
- Poids important sur la catégorie A des publics avec niveau CAP –BEP car représente 41% de la DEFM.

Toutefois, cette situation qui apparaît comme plutôt favorable fait apparaître de grandes différenciations spatiales⁵. On peut en effet constater parallèlement que les visages de la pauvreté se transforment (Cf. étude pauvreté précarité dans l'Ain 2016⁶) et témoignent d'un durcissement de certaines situations, et d'une pauvreté diffuse et rurale, diluée dans les territoires

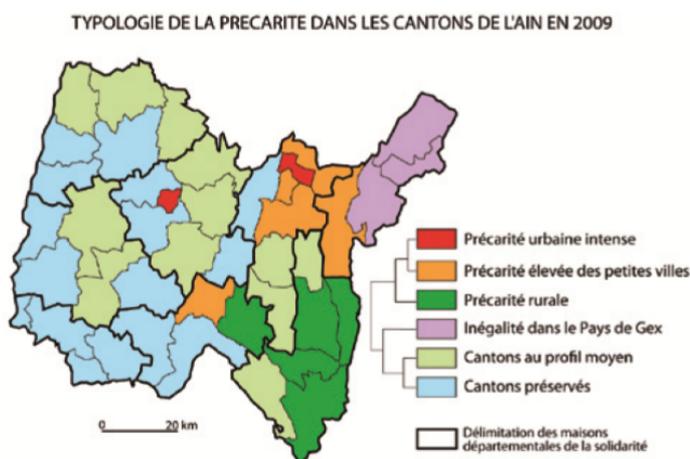


FIGURE 2 : TYPOLOGIE DE LA PRÉCARITÉ DANS LES CANTONS DE L'AIN EN 2009

Ce contexte socio-économique met en exergue les difficultés que peuvent rencontrer les SIAE dans leur rôle d'aide au retour à l'emploi durable des demandeurs d'emploi. Les reprises d'emploi actuelles qui sont sur des secteurs plutôt non qualifiés vont favoriser le retour à l'emploi de demandeurs plus facilement insérables. Nous sommes sur un territoire avec un taux de chômage bas par rapport aux autres départements et donc sur la prescription IAE un public avec des freins sociaux plus importants.

Autre signal fort, le 31 mars 2016, le Schéma Départemental de Coopération Intercommunale a été approuvé suite à la loi NOTRe (Nouvelle Organisation Territoriale de la République qui confie de nouvelles compétences aux régions et redéfinit clairement les compétences attribuées à chaque collectivité territoriale) avec la création le 1er janvier 2017 de la nouvelle communauté d'agglomération du bassin de Bourg en Bresse.

Ainsi l'agglomération passe de 15 à 76 communes et 73 386 à 130 000 habitants avec 118 élus (1 Vice-président développement économique aussi interlocuteur sur les questions de l'Insertion par l'Activité Economique).

⁵ La spécificité de ce territoire est qu'il est inégalement touché par la pauvreté (La précarité urbaine intense (en rouge sur la carte) regroupe les deux cantons villes de Bourg-en-Bresse où l'Association Tremplin est implantée). Par exemple, Bourg-en-Bresse où l'association Tremplin déploie majoritairement ses activités et Oyonnax concentrent à eux seuls 21,3 % des DEFM (Demandeur D'emploi en Fin de Mois), alors que leur poids dans la population totale du département n'atteint que 12,6 %. Les données collectées auprès du département sur les bénéficiaires du RSA affichent un taux de 27% pour le bassin de Bourg en Besse un des plus haut au niveau du territoire.

⁶ http://www.unaf.fr/IMG/pdf/ALFA3A_synthese_enquete_pauvrete-precarite-ain.pdf

Cette reconfiguration territoriale a un impact non négligeable sur notre projet. La nouvelle répartition des compétences entre les différentes collectivités territoriales oblige les SIAE à définir de nouvelles stratégies en matière économique et social.

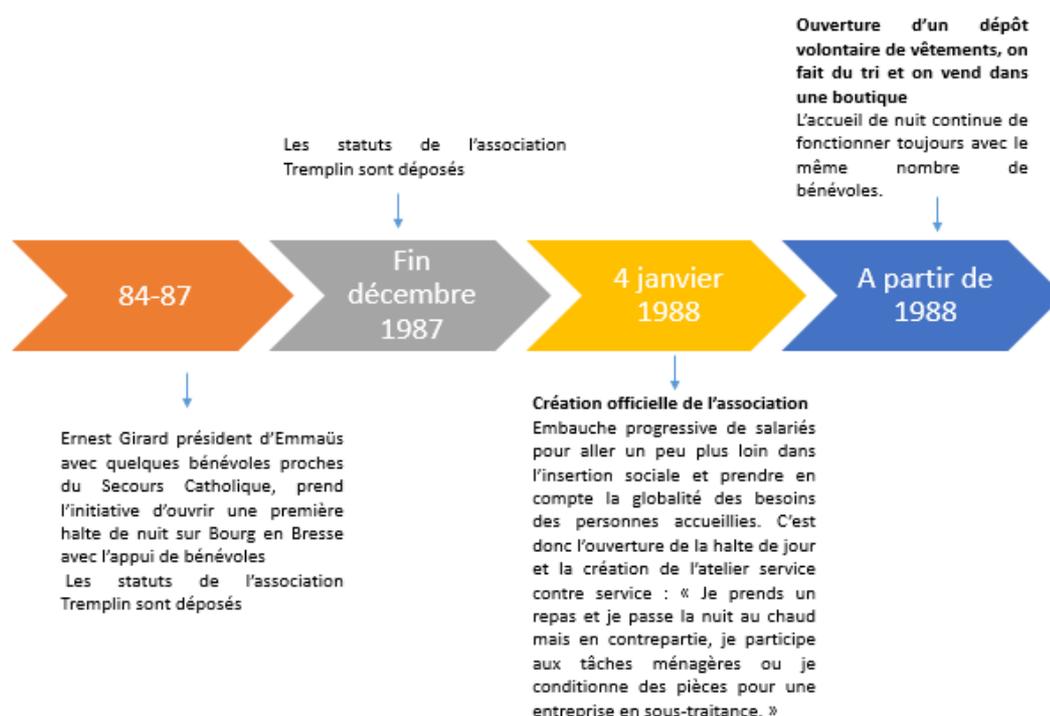
1.1.3. L'offre d'insertion

Les trois métiers en tension en 2017 sur le territoire sont 1/ **Vente habillement**, 2/Nettoyage locaux, 3/ Conduite équipement produits agroalimentaire.

Tremplin travaille également avec la politique de la ville sur le volet « Développement économique et emploi » : du contrat de ville de Bourg en Bresse Agglomération, dans le cadre du contrat de ville (2015-2020) de l'agglomération, les conseillers d'insertion professionnelle de Tremplin accompagnent des publics résidants dans les quartiers prioritaires, ils peuvent donc par exemple orienter les salariés sur des actions de formation autour de 3 thèmes « insertion », « fracture numérique » et « Français Langue Etrangère ».

1.2. Projet associatif de l'association

1.2.1. Les débuts de Tremplin⁷



1.2.2. L'objet social

Tremplin est une association bressane dont l'action s'étend sur le département de l'Ain sur la région Auvergne Rhône-Alpes (ARA). Elle est située à Bourg en Bresse.

En 1987, le mot « Tremplin » choisi pour dénommer l'association (loi 1901) désignait bien sa mission de point d'appui permettant aux personnes accueillies un nouveau départ dans leur vie personnelle, sociale et professionnelle. L'objet de l'association est **l'insertion sociale et professionnelle des personnes en grande difficulté ou en état d'exclusion.**

Ce soutien consiste à :

⁷ Voir « Historique de la filière textile » ([Annexe 1](#))

/ Accueillir toute personne qui se présente, écouter sa demande ou l'aider à la formuler,

/ Accompagner la personne pour lui permettre :

- d'assurer sa survie (hébergement, nourriture, hygiène, santé),
- d'accéder aux droits et services auxquels elle peut prétendre, tout en respectant les devoirs élémentaires liés à la vie en société,
- de retrouver confiance en elle par le développement de ses qualités, la relation avec les autres, le *ré-entraînement* au travail, la pratique d'un sport ou d'une activité culturelle, le respect des règles de vie collective,
- de construire un projet (soins, logement, travail, formation).

Aujourd'hui l'objectif se poursuit avec des publics différents, des problématiques toujours plus complexes. L'association s'affiche comme une structure *accueillante* (la non-discrimination et l'égalité de traitement), *formatrice* (la reconnaissance et le développement des compétences), *insérante* (poursuivre les parcours en interne), *innovante* et *inventive*.

1.2.3. Les valeurs ajoutées de l'association

L'Association se réfère à des valeurs partagées par l'ensemble des bénévoles et des salariés. Elles constituent les pôles majeurs autour desquels se développent ses engagements et les actions qu'elle conduit. Elles sont au nombre de quatre :

- La croyance en l'homme : l'Association postule que tout être humain est une personne unique, qui doit être reconnue dans sa dignité sans être réduite à ses difficultés, quels qu'en soient le degré et la nature.
- Le respect des personnes dans la diversité de leurs origines, de leurs croyances et de leurs choix.
- La citoyenneté : l'Association travaille avec le souci de l'accès à la citoyenneté pour chacune des personnes qu'elle accompagne
- La solidarité : l'Association travaille à une société de solidarité et de partage

1.3. Les moyens de l'association

1.3.1. Organisation et activités de l'association

De par son positionnement géographique, de par son histoire, la solidité de sa gouvernance, l'association est clairement identifiée et a un ancrage territorial fort reconnu de ses parties prenantes (partenaires, financeurs, entreprises...) et, aussi de ses habitants. **Elle est l'un des premiers employeurs du territoire sur l'ensemble des structures IAE (104 ETP en insertion).** L'association est adhérente à l'URIOPSS (Union Régionale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux), à la FAS (Fédération des Acteurs de la Solidarité) et au collectif USIE⁸ (collectif USIE (L'Union des Structures d'Insertion par l'Economie) **L'association déploie ses activités notamment sur l'agglomération de Bourg en Bresse (CA3B) et 10 Communautés de Communes, ce qui représente près de la moitié du département de l'Ain.**

Quatre domaines d'activité principaux :

- *L'accueil et l'hébergement* (Centre d'Hébergement et de Réinsertion social, collectif et diffus, dispositifs d'insertion et d'urgence, accueil de jour...)
- *Le logement* (Maisons relais, service logement, la sous location, Accompagnement vers et dans le logement, Aide au logement temporaire...)

⁸ Se reporter à l'Annexe 2

- *L'insertion par l'activité économique* (culture de légumes biologiques, la récupération et la revente d'objets et de produits manufacturés donnés, la cuisine et la restauration...)
- *L'accompagnement individuel et collectif* à destination des bénéficiaires du RSA (« Ainsertion plus », infirmiers agents de santé, Mobilisation Collective vers l'Activité...)

Elle conduit également des activités transversales et complémentaires consacrées aux apprentissages du quotidien, au « vivre ensemble », ou encore, à l'autonomie.

Dispositifs accueil, hébergement, et d'insertion	72
Personnes hébergées	436
Repas	28377
Passages en accueil de jour	142400
Bénévoles	110
CDD insertion	153
Permanents (dont CDI)	74 (56)
Charge d'exploitation	6040922 €
Familles accompagnées sur le service logement	75
Demandes SIAO	6826

TABEAU 1 : QUELQUES DONNÉES CLÉS SUR L'ASSOCIATION (2016)

1.3.2. Schéma de la gouvernance et positionnement des acteurs de l'association

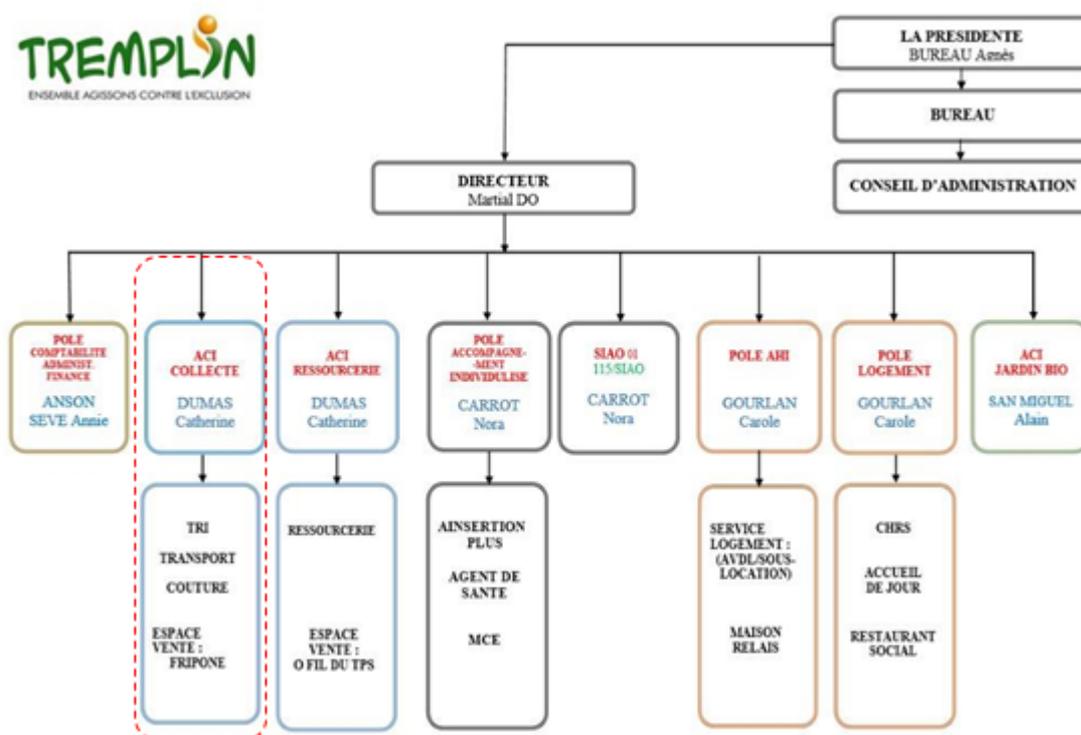


FIGURE 3 : ORGANIGRAMME DE LA STRUCTURE

Tremplin est une association loi 1901, dont les instances de gouvernance fonctionnent de façon assez classique.

On peut distinguer deux types de gouvernance :

- La **gouvernance démocratique**, qui s'appuie sur trois instances : L'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration et le Bureau.

Ses attributions sont essentiellement des attributions stratégiques. Le CA se réunit entre 5 et 6 fois par an, et est constitué d'environ 16 personnes, toutes issues de la société civile. On notera que seul le Secours catholique (qui était présent, lors de la création de l'association il y a 30 ans), possède un siège de « membre de droit ». Aucune autre institution ne possède ce type de siège ; chaque administrateur intégrant le CA en nom propre et sur cooptation d'un autre administrateur.

Au sein du CA est organisé *une instance de pilotage stratégique plus dense*, c'est le Bureau. Le président (actuellement une présidente) organise son bureau, afin de suivre l'évolution et le fonctionnement de l'association. C'est le bureau qui emploie le DG. Le bureau se réunit entre 5 et 6 fois par an. Il est organisé en Vice-présidence pour suivre les « pôles d'activité » de l'association (Une VP sur l'IAE, une VP sur le Social, une VP sur l'activité jardin, une VP sur la vie associative et la vie bénévole, un Trésorier, une secrétaire...). Le bureau a pour fonction de faire le lien entre la gouvernance opérationnelle de la structure et le pilotage stratégique. Dans les faits, il appartient au DG de faire des propositions stratégiques au bureau, qui les analysent et les valident (ou pas). Le bureau est responsable devant le CA.

Le CA accueille depuis janvier 2016, deux représentants des Délégués du Personnel (DP). Depuis la loi Rebsamen du 17 août 2015, les salariés en insertion rentrent dans les effectifs de l'association ce qui nous a fait changer de seuil et a modifié les instances représentatives du personnel (IRP).

- La **gouvernance opérationnelle**, sous la responsabilité d'un Directeur Général, qui fonctionne sous une forme hiérarchique, similaire à n'importe quelle entreprise de type « PME » (Petite et Moyenne Entreprise)

Le DG travaille avec un « comité d'encadrement » formé de responsables de pôle. Ils sont au nombre de 5, et forment la première ligne hiérarchique du DG : Une RAF (Responsable Administrative et Financière), une responsable de pôle « Accompagnement social » (service parcours, aussi responsable du SIAO), une responsable du pôle « Logement/hébergement », une responsable du pôle IAE –collecte et recyclage/ressourcerie-, et un responsable du pôle « jardin », localisé dans la Dombes.

Les responsables hiérarchiques (représentée par ces chefs de service) contribuent de façon opérationnelle aux orientations politique et stratégique auprès des salariés (niveau intermédiaire).

1.4. Situation économique⁹

1.4.1. L'état financier de l'association

La stratégie de Tremplin a été de consolider son haut de bilan, cela passant par une sécurisation de ses ressources propres. L'association dégage donc un fond de roulement positif permettant de couvrir ses besoins. On peut noter une évolution de ces produits d'exploitation de +11% lié notamment au chiffre d'affaire. L'activité économique génère environ 60% des produits et les activités sociales 40% générant un résultat global **de + 114 076€**.

Le compte de résultat par activité

⁹ Se reporter à l'Annexe 4 pour les tableaux

Le compte de résultat présenté en annexe est extrait de la comptabilité analytique de l'association. En 2016, les ressources de l'association sont composées de :

- environ 25 % des ressources globales correspondent à la vente et aux prestations (recettes liées au magasin, vente au fripier, recettes liées aux ventes directes, paniers, dématérialisés pour le jardin, adhérents, ainsi que les prestations reçues en hébergement logement, accueil de jour, ...)

- 40% aux subventions (dont Région Etat, Europe avec le FSE, Conseil départemental, Ville de Bourg, Ville de Montrevel et bailleurs)

- La masse salariale est le premier poste de dépense. Elle représente 70% des charges en 2016.

Le compte de résultat de l'ACI

Le chiffre d'affaire de la filière collecte et recyclage représente 53% du chiffre d'affaire global du pôle économique. On peut constater que le résultat est déficitaire au niveau de l'activité du tri en effet nous sommes tributaires du marché international de la fripe au niveau de nos ressources d'où l'intérêt d'affiner notre tri pour obtenir un maximum de marchandises au niveau du magasin mais également de réfléchir à une diversification des exutoires (ex : filière locale). Par ailleurs, sachant qu'en plus, le lien avec le client (fripier) représente 59% volume que l'on écoule si demain, le contrat s'arrête il convient de se sécuriser. Les objectifs ainsi dégagés :

- Augmenter la rentabilité des activités couture et tri
- Développer les filières de recyclage par la recherche de nouveaux clients en local
- Développer le territoire de collecte (partie est du département proche ville de Lyon pour assurer la qualité du gisement

1.5. Synthèse des informations recueillies sur l'association et diagnostic

1.5.1. L'analyse du contexte avec le SWOT

Compte des informations précédentes relatives à l'association, l'analyse SWOT a été formalisée pour l'association. Cette analyse est à croiser également avec mon projet de développement de l'atelier collecte et recyclage qui permettrait d'offrir de nouvelles opportunités.

TABLEAU 2 : ANALYSE SWOT DE L'ASSOCIATION

Positif	Négatif
FORCES	FAIBLESSES
Pertinence du projet économique et social Reconnaissance ACI filière textile Professionnalisme des équipes Mise en place d'un maillage fort sur le territoire, notamment sur la relation association entreprises. Solidité financière Développement de l'offre de formation en interne Redéfinition des métiers et des rôles de l'encadrement et CIP bénéfique pour l'accompagnement	Faiblesse du financement régional sur taux d'encadrement (environ 8 500 euros par ETP soit le plus bas niveau du département). Taux d'absentéisme de plus de 7,75% des salariés en insertion (lié notamment à la santé) Un public très éloigné requiert un management « de situations complexes » Trop peu de suite de parcours en EI

OPPORTUNITES	MENACES
Regroupement des EPCI 2017 Politiques publiques sur les métiers liés aux déchets	Regroupement des EPCI 2017 - Loi NOTRe » = renforcement des intercos Schéma départemental de coopération intercommunale BBA 2017 = Reconfiguration « future grande communauté d'agglomération » Quels soutiens à l'IAE dans les politiques publiques de l'emploi pour futur gouvernement ?

2. Le pôle d'insertion par l'activité économique : le cœur du projet

2.1. Organisation du pôle d'insertion par l'activité économique

Le Pôle par l'Activité Economique¹⁰ de Tremplin est conventionné en 2016 par la DIRECCTE pour **110 postes Equivalent Temps Plein** il propose à des personnes éloignées de l'emploi un parcours d'insertion par le biais d'une remobilisation professionnelle et d'un accompagnement socioprofessionnel adapté.

ACI "Jardin Bio"	ACI "Collecte et Recyclage"	"ACI Ressourcerie"
Une ferme de 14 ha ACI <i>décentrée</i> (Villard les dombes) Vente de paniers bios (300 adhérents) Un projet de revitalisation de territoire 17,96 ETP en insertion et 4,1 salariés (2016)	Un atelier tri textile Un atelier transport Un atelier couture Une boutique "Frip'one" (vente du textile collecté) Un restaurant social* 55,26 ETP en insertion et 10,1 ETP salariés (2016)	Un atelier tri "La Retap" Pilotée par Agglo de Bourg gestion confiée à l'association Tremplin et Emmaus, en partenariat avec Quinson Fonlup et Ainter'service Une boutique "O fil du temps" 500 tonnes de matières collectées dans les déchetteries 79% de taux de réemplois Un réseau partenarial fort avec des conventions (Prado - BNE-Adapéi-Collèges -PJJ) 31,17 ETP en insertion et 6,1 ETP salariés

TABLEAU 3 : PANORAMA DES ACI DE L'ASSOCIATION TREMPLIN



Un restaurant social* : Dans le cadre de la réorganisation des activités IAE de Tremplin, il est envisagé de « mieux identifier » la filière Alimentaire, intégrée aujourd'hui dans « collecte et recyclage ». L'Année 2017 verra le développement de certaines prestations du Restaurant social, ainsi qu'une professionnalisation de son offre, afin de permettre son ouverture aux clients extérieurs (sur prestation restaurant ou traiteur, avec livraison de repas ou buffets...).

2.2. Présentation de l'Atelier Chantier d'Insertion « collecte et recyclage »

2.2.1. Activités et services

L'Atelier Chantier d'Insertion « Collecte et Recyclage » a été conventionné pour la première fois en 2005. Il a permis de faire travailler **138 personnes en insertion** sur l'année 2016 ce qui représente environ **58 postes Equivalent Temps Plein**. **17 permanents soit 10,1 ETP** travaillent pour l'encadrement de ces personnes. Il est organisé autour de 4 activités

¹⁰ Voir [Annexe 2](#) pour quelques éléments de définition concernant l'ACI.

(transport, tri, couture et vente en boutique solidaire) liées à la filière de collecte de dons, réemploi, revalorisation et recyclage du textile de seconde main. Les étapes de la collecte sont les suivantes : dépôt à un point d'apport volontaire, collecte par le service transport, tri du textile et enfin, vente à la boutique. Pour le détail de l'organisation du circuit de collecte il convient de reporter à l'[Annexe 3](#).

	<ul style="list-style-type: none"> - 21 circuits de collecte - 117 conteneurs (fin mai 2017) - 73 communes sur 20 communautés de communes desservies en 2016. - 944 755 kg collectés en 2016 - 7 082kg en moyenne par an et par conteneurs - 4 camions affectés aux collectes (+de 80 000 km/an) - 16 ETP et un encadrant
--	--

TABLEAU 4 : DONNÉES CLÉS CIRCUIT DE COLLECTE

Dénomination de l'Atelier	Personnel en insertion (CDDI) ¹¹	Encadrant Technique (ETI)	Conseillère d'Insertion Professionnelle (CIP)	Bénévoles
Transport	21	1	2	0
Tri	29	1	2	0
Magasin vente textile	18	3	2	10
Couture	7	1	1	2

TABLEAU 5 : ATELIERS ET PERSONNEL

L'atelier de collecte, l'atelier couture et le centre de tri sont situés au siège de Tremplin (623 chemin d'Eternaz à Bourg en Bresse), la boutique est située elle dans une ZAC à Bourg en Bresse. Le choix de l'implantation du magasin a été pensé pour permettre aux salariés de se mettre réellement en situation d'entreprise et d'apprendre dans un espace de droit commun.

¹¹ Mis à jour le 16/08/2017

2.2.2. Les acteurs de l'ACI « collecte et recyclage » : salariés en insertion

Profils des publics

Un bilan de la situation sociale et professionnelle est réalisé, au moment du recrutement par le chargé d'insertion puis lors des temps de « bilan » et d'entretien. Le diagnostic s'affine au cours du contrat avec le retour sur le travail, les éléments qui interfèrent sur le travail, les nouveaux éléments apportés par le salarié lui-même, le chef d'atelier, les tuteurs de stage, les référents extérieurs. **Deux sociogrammes** présentent les problématiques initiales des salariés en insertion à l'entrée classés par ordre de priorité sur déclaration et à droite, les problématiques principales sur lesquelles se base l'accompagnement social :

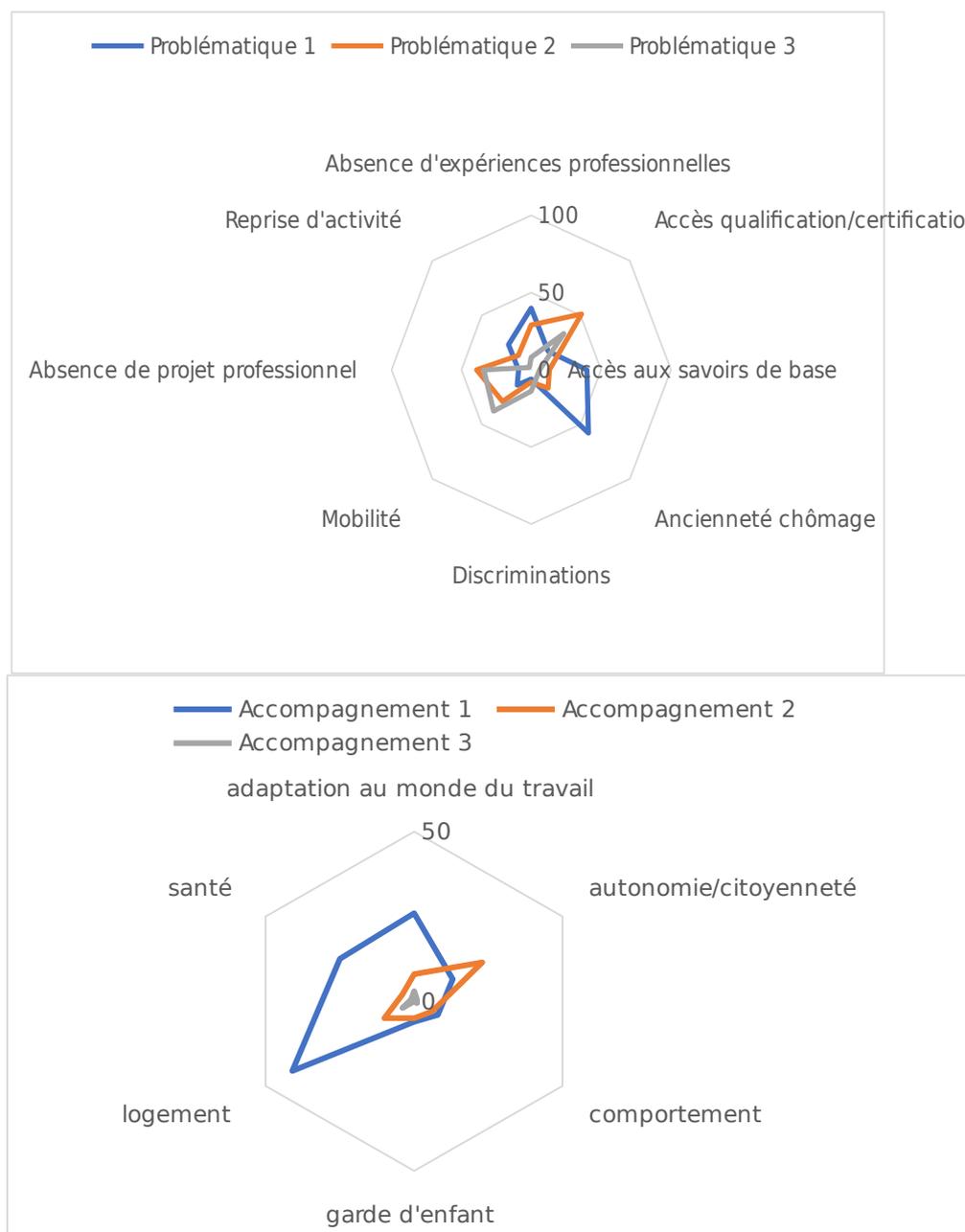


FIGURE 4 : PROPOSITIONS DE SOCIOGRAMME

La majorité des publics au sein de cet ACI sont orientés par Pôle emploi (26%) 61% sont des femmes, bénéficiaires du RSA (51%), chômeurs depuis moins d'un an (37%). Ce sont souvent des personnes de 50 ans et plus peu voire pas qualifiés (57%).

Sur 140 personnes, 66 sont issus des quartiers politiques de la ville, soit presque la moitié.

Cette dernière information est intéressante pour moi dans le cadre de la mise en place d'actions liées à la « politique de la ville et ESS » en tant que chargée de développement et constitue un signal fort pour la poursuite des projets déjà engagés sur le sujet.

Les métiers

Les métiers occupés par les salariés en insertion au sein de l'ACI : Agent de production- Cariste Manutentionnaire- Assistant technique- Agent polyvalent de restauration – Employé libre-service – agent d'accueil – caissier(ère) – chauffeur manutentionnaire- agent d'entretien – couturier(ère) – agent d'entretien. Certains postes ont une polyvalence intégrée (restauration). On encourage une certaine forme de polyvalence chez TREMPLIN (ex : tri textile/vente ; couture/vente)

La formation

L'association est engagée sur la formation au regard d'un des freins principaux identifié à l'embauche : *l'absence de qualification des salariées en CDDI.*

Sur l'année 2016 :

- 6052 heures de formation pour les salariés en CDDI ont été dispensées à 189 personnes différentes soit 73.8 % des salariés.

Tremplin confie son budget formation à UNIFAF qui est un organisme paritaire collecteur agréé par l'Etat (OPCA). Ces formations peuvent être sur les savoirs de base, certifiantes, qualifiantes, sur l'hygiène et la sécurité, sur du développement personnel ou, encore sur de l'éco conduite... Elles se déroulent à Tremplin ou à l'extérieur et existent grâce à de nombreux partenaires. Par ailleurs, *2681,5 heures de formation ont été dispensées dans le cadre de l'USIE.* On notera pourtant que le taux de formation mis à disposition dans le cadre de l'USIE pour le personnel en insertion de Tremplin a poursuivi en 2016 la baisse entamée en 2014 soit -18,32% par rapport à 2015. **Il faut donc trouver d'autres sources de financement pour les CDDI de l'association.**

2.2.3. Les acteurs de l'ACI « collecte et recyclage » : salariés permanents : ETI et CIP

Partant des constats suivants : contours flous du métier de ETI et CIP, les formations ne sont plus en adéquation avec les besoins des structures, le sourcing devient complexe, les métiers sont peu valorisés par la convention collective. Tremplin a alors cherché à formaliser les fiches de postes en passant par une modélisation :

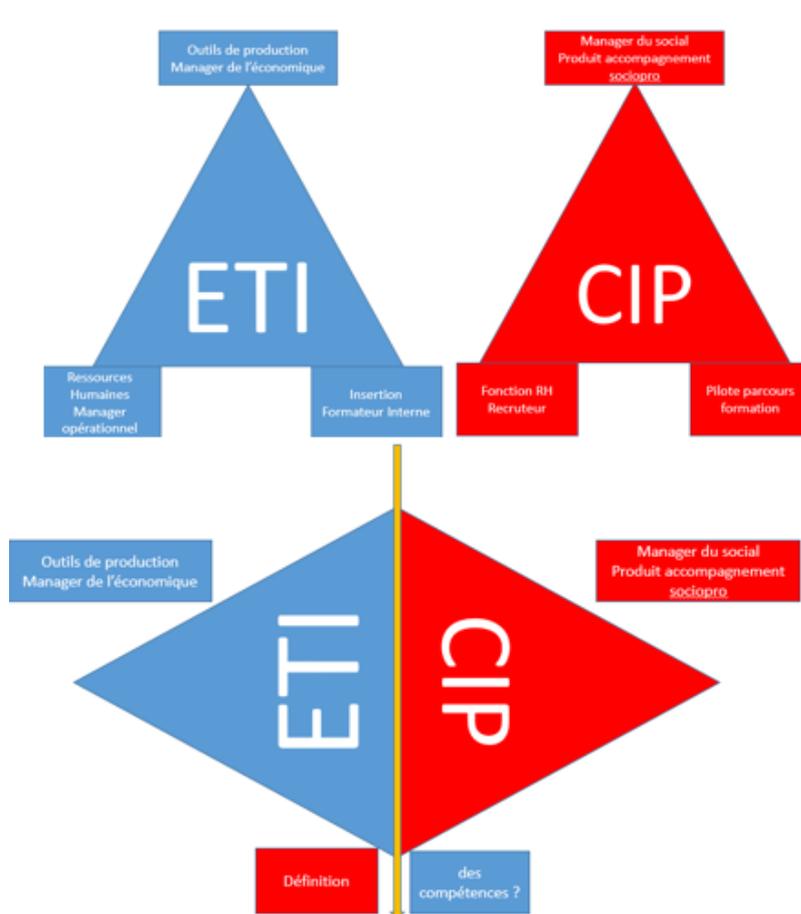


FIGURE 5 : SCHÉMA DU BINÔME ETP/CIP

En ce qui concerne les **formations**, on a pu constater que **13 permanents** ont suivi des formations sur l'année 2016 dans **l'accompagnement des Ressources Humaines, de formation-actions au management liée à la sécurité, ou encore, à la prévention des conduites addictives.**

2.2.4. Les acteurs de l'ACI « collecte et recyclage » : bénévoles

Le bénévolat est présent chez Tremplin sur des fonctions d'appui technique, de transfert de compétences, d'accompagnement et de soutien aux compétences premières (atelier mathématique, conversation en langue française, sorties culturelles...). Toutefois, les bénévoles ne se substituent pas aux postes de production. Le projet social de Tremplin reste l'insertion des publics éloignés de l'emploi, le développement de leurs compétences et la professionnalisation.

2.3. Analyse et diagnostic de l'Atelier Chantier d'Insertion

	FORCES	FAIBLESSES
RESSOURCES HUMAINES	<ul style="list-style-type: none"> - encadrements techniques et sociaux qualifiés/expérimentés - forte motivation des acteurs et des salariés - compétences acquises peuvent être transférables - technicité de certains 	<ul style="list-style-type: none"> - activité peu adapté à un public mixte - activité qui nécessite des formations minimales (manutention, chauffeur) - productivité limitée avec les publics

	équipements (nouvelles compétences ?)	
RESSOURCES MATERIELLES	- « seconde vie donné aux vêtements », produits textiles valorisés à l'identique des grandes enseignes	- manque de transversalité entre les différents ateliers - manque de formalisation des outils de suivi et pilotage de la structure - difficulté d'absorption du gisement au niveau de la chaîne de collecte - manque d'équipements industriels et vétusté de certaines machines
RESSOURCES FINANCIERES	- Soutien financier des partenaires institutionnels - bonne capacité d'autofinancement	
RESSOURCES IMMATERIELLES	- activité historique (30 ans) - soutien des partenaires et du réseau tremplin - fort développement de la structure vers des projets innovants	

TABLEAU 5 : DIAGNOSTIC DE L'ACI : CADRAGE DU PROJET

Cette analyse révèle que l'association est sur un marché porteur qui l'amène vers de réel levier de développement : le territoire et les ouvertures qu'il propose (en termes d'implantation de containers par exemple), innovations au niveau de la filière textile qu'il est possible de capter pour la création de nouvelles activités (recyclage ? Nouveau modèle de commercialisation ?), levier de professionnalisation pour les salariés en insertion. L'analyse montre également qu'il va falloir lever quelques faiblesses notamment au niveau de l'organisation des ateliers, la mission serait de s'équiper davantage en fonctions support et administratives et de gagner en professionnalisme et en réactivité en travaillant à déployer un système de pilotage par les résultats avec des outils d'évaluation performants, marque de reconnaissance de l'activité et du degré d'implication des équipes et des salariés en insertion auprès des partenaires, de la gouvernance ou des financeurs. Des outils existent (fiche de tournées, tableau de suivi de l'activité...) mais ne sont pas réellement exploités et ne servent aucune stratégie. Le suivi de l'activité est plutôt pensé de façon informelle et spontanée. Il n'y a que très peu de liens de transmission au niveau de l'activité collecte et l'activité du tri, qui débute la phase suivante du circuit.

On fait par ailleurs face à une question stratégique, si l'on prend l'aspect concurrentiel il est clairement identifié que l'expérience de Tremplin sur cette activité peut « servir sa cause », en plus de sa notoriété au niveau local, des partenariats qui se sont tissés aux fil du temps, il y a aussi une dimension humaine à ne pas omettre, à savoir l'expérience de certains encadrants techniques, parfois jusqu'à 20 ans. Par ailleurs, « il suffit de faire voir pour croire » le centre de tri et les ateliers étant situés pour une partie au siège, nous multiplions les invitations afin de faire voir le travail réalisé et faire voir également que le chiffre d'affaire généré va essentiellement sur des activités de réemploi au niveau local.

L'articulation entre l'environnement externe, la structure, son projet, sa stratégie, l'analyse SWOT de l'association et de son ACI, m'a permis à ce stade de recueillir tous les éléments me permettant de penser concrètement le projet et de pouvoir répondre à la problématique de départ : ***comment développer et optimiser la filière collecte et recyclage textile sur le département de l'Ain ?***

PARTIE 2 : « A vos marques ! »

Dans cette partie, j'aborde l'étape de réflexion stratégique et d'anticipation dans le cadre de la mise en place du projet de développement, d'optimisation et de pilotage d'un circuit de collecte et recyclage textile au sein d'un Atelier Chantier d'Insertion.

1. Définition du projet

2.4. Contexte et cadre du projet

En 2015, le comité stratégique de l'association « Tremplin 01 » a souhaité engager une réflexion pour le développement de son atelier chantier d'insertion « collecte et recyclage ». Une activité historique, qui perdure, un savoir-faire et une expérience en place depuis quelques années après sa création. L'étude des ateliers fait apparaître la nécessité de chercher des solutions d'amélioration pour faire face à une *dynamique concurrentielle actuelle* (implantation d'opérateurs privés, structures associatives...), aux exigences plus accrues des territoires et des politiques locales environnementales¹², mais également, aux difficultés liées à l'emploi pour des personnes en situation de précarité. C'est en réponse au plan territorial de prévention des déchets de l'Ain avec la mise en place de la contribution textile, à la politique départementale d'insertion 2014-2019, à un besoin structurel, liée à un besoin de développement de l'activité et de pérennisation de l'activité, et à mes premiers constats empiriques auprès des ateliers que s'inscrit le présent projet.

La conduite de la stratégie de développement, et les problématiques ont donc conduit la direction de Tremplin 01 et moi-même, en tant que chargée de développement à lancer une réflexion pour maintenir, consolider et développer l'outil économique de son Atelier Chantier d'Insertion « collecte et recyclage » textile. Il se dirige vers **l'amélioration continue et la pérennisation d'un atelier dédié à la collecte et au recyclage textile et se construit autour de 4 leviers d'action que je tenterai de développer à travers ce travail : l'Entreprenariat et le développement local, le projet social propre à l'association, les Ressources Humaines et la conduite managériale, les moyens techniques, financiers et économiques** dans une approche systémique tenant compte des facteurs internes et externes. La démarche se voudra participative afin de s'assurer du bon processus par tous, adhésion, contribution, le groupe projet a assuré le suivi de la mission et validé les décisions lors des réunions mensuelles.

¹² L'association Tremplin tient compte des politiques publiques pour apporter des solutions permettant la valorisation des matières issues du tri des TLC usagés. Le principe de la Responsabilité Elargie du Producteur (REP) pour les textiles est en place depuis le 27 juin 2008 (Article L.541-10-3 du code de l'environnement). D'après ECO TCL les statistiques prévoient, en moyenne, 9,2 kg de déchets de textile par an et par habitant et 1 container pour 2000 habitants L'objectif de cette REP est de soutenir la filière des textiles et d'améliorer les performances de collecte au niveau national.

2.5. Analyse de l'environnement externe

	OPPORTUNITES	MENACES
POLITIQUE	<ul style="list-style-type: none"> -reconfiguration territoriale fusion des EPCI -pas de centre de tri sur le département -volonté des syndicats et des élus de diminuer leurs déchets 	<ul style="list-style-type: none"> - élections présidentielles et législatives (positionnement politique) -les élections municipales (2018) - pas de ministre dédié à l'ESS
ECONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none"> - le CA de la filière textile 13 milliards d'euros (2016) Les industries de l'habillement ont vu leur chiffre d'affaires progresser de 3,8 % sur la période janvier - juin 2016, et 5,1 % sur un an. - 2,5 milliards d'articles TLC sont mis à la poubelle chaque année - marché de la collecte demande peu d'investissement 	<ul style="list-style-type: none"> - hausse des prix liée au cours du textile - état d'un recul de 3,6 % de la production du secteur textile. - l'ouverture du marché français à l'importation de vêtements à bas prix et de faible qualité - puissance du marché asiatique (ouvre des boutiques solidaires) - tendance baissière 210 euros la tonne
SOCIOCULTUREL	<ul style="list-style-type: none"> - l'aide aux personnes en difficultés attire les donateurs - tendance à l'éco-responsabilité, à la consommation locale, au marché de l'occasion - Prise de conscience de chacun sur l'environnemental (davantage les nouvelles générations) 	<ul style="list-style-type: none"> - diminution du don - Marché du vintage d'occasion en forte croissance - tendance à préférer production vêtements locaux - les particuliers deviennent des vendeurs de textile
TECHNOLOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> - évolution des matières - système de pesage et équipements innovants 	<ul style="list-style-type: none"> - techniques industrielles capables de recycler d'importantes quantités ont été mises au point. - le marché de la vente dématérialisée (commerce en ligne)
ENVIRONNEMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> - optimisation du bilan carbone - performance du recyclage - optimisation des tournées des véhicules (géolocalisation) 	Le recyclage coûte de plus en plus cher
LEGISLATIF	<ul style="list-style-type: none"> - Loi transition énergétique - Plan Territorial de Prévention des Déchets Plan d'action ciblé sur la prévention, la gestion et la valorisation des déchets textiles (Lauréat « Territoire Zéro Déchets, Zéro Gaspi », CODEC « Plan Textile » 2017-2020 (dans le contrat d'objectifs déchets et économie circulaire) - contribution environnementale éco organisme 	

TABLEAU 6 : DIAGNOSTIC ENVIRONNEMENT EXTERNE

Une analyse détaillée du marché figure à [l'Annexe 5](#).

2.6. Les objectifs du projet

Face aux enjeux incombés à cet ACI, il conviendra de réfléchir à plusieurs modalités de réponse. La finalité du projet est de développer ou renforcer sa position sur le territoire tout en sécurisant ses ressources humaines. Les objectifs sont multiples, cela passe par la structuration de l'ACI et la consolidation de son modèle économique, l'optimisation des moyens mis en œuvre (contrôle des flux, élaboration de tableaux de pilotage pour le reporting, amélioration de la productivité, ...), cela passe par une politique de développement de partenariat (notamment avec l'économie et les collectivités locales) mais aussi et surtout, par la professionnalisation et la formation des équipes, le développement et l'accompagnement vers de nouvelles compétences. Ces objectifs ont été validés par le Comité Stratégique suite à une présentation de mon projet. Ils ont évolué et se sont étayés au fil des mois avec des besoins identifiés comme le développement des exutoires textiles, la nécessité d'assurer la traçabilité des flux liés à la demande d'agrément, des besoins d'investissement face à une baisse des financements qui n'ont pas vus le jour.

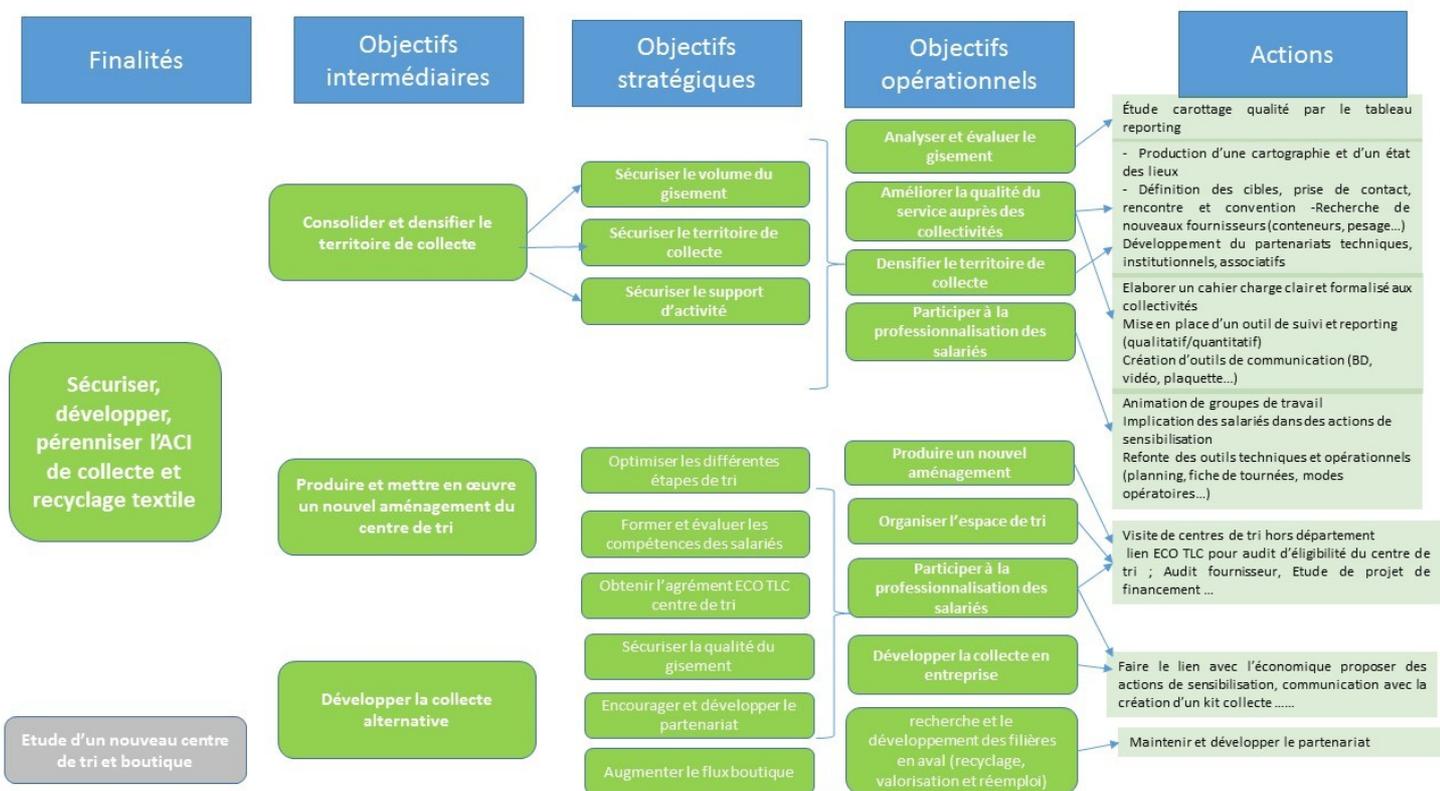


FIGURE 6 : ARBRE A OBJECTIFS

2.7. Périmètre du projet

Le projet implique tous les acteurs de la filière collecte et recyclage textile de la collecte en passant par le tri et jusqu'à la vente (export, boutique, ...). Il impacte donc l'association en interne plus particulièrement l'ACI mais aussi l'externe (fournisseurs, les donateurs, les clients...) et également les autres parties prenantes (département, Etat, entreprises...). Toutefois, il convient de préciser à nouveau que ma mission première a été de travailler à la structuration de l'activité transport, puis très rapidement, voire parfois parallèlement, repenser celle du tri. J'ai cependant considéré et impliqué les acteurs de l'activité couture et celle de la boutique tout au long du projet lors des réunions d'équipe et lorsque j'ai commencé en ce milieu d'année à travailler plus spécifiquement sur le centre de tri en particulier sur la

question des débouchés du textile (filrière aval). J'ai également mobilisé la boutique lorsque j'ai travaillé sur l'aspect budgétaire du projet.

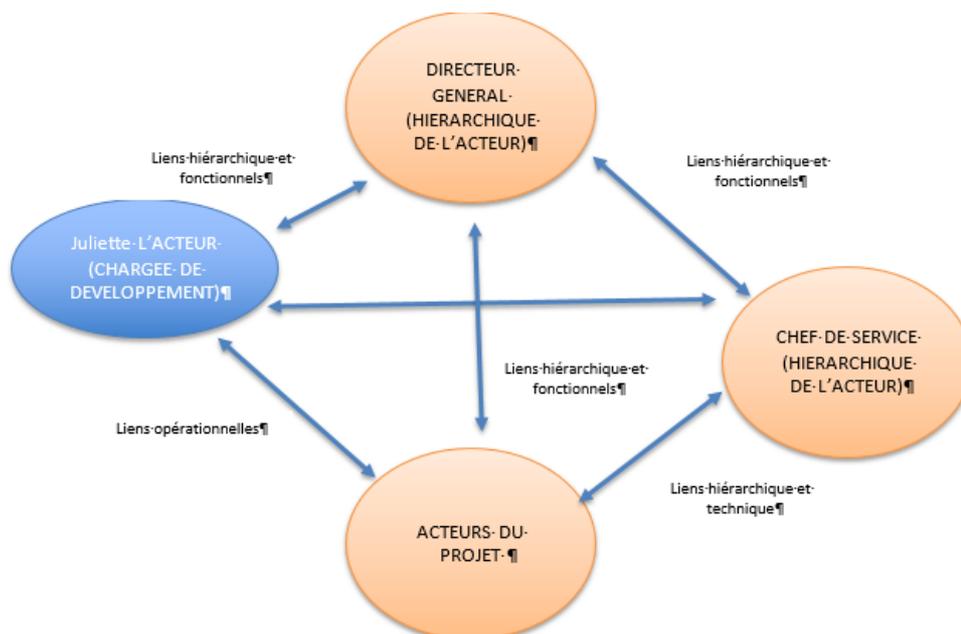
3. Les ressources nécessaires au projet

3.1. Les ressources matérielles

Pour mener à bien ce projet, l'association Tremplin a mis à ma disposition un ordinateur portable avec accès à Internet et un téléphone mobile afin de contacter les partenaires, les équipes, les fournisseurs ou l'ensemble des personnes impliquées de près ou de loin dans le projet. Pour les déplacements, rendez-vous partenaires, rencontre avec les collectivités locales, Tremplin dispose d'un parc de véhicules mis à disposition.

3.2. La gouvernance du projet

Dans une organisation matricielle, comme Tremplin les actions des quatre acteurs présentés ci-dessus vont être influencées par les liens qui les lient aux autres couples. Le schéma est volontairement *décalé*. Les acteurs étant positionnés ainsi dans la réalité qui est celle de la structure.



Je travaille au sein du pôle IAE au côté de Catherine DUMAS, en lien étroit et sous l'autorité hiérarchique de Martial DO. Mes missions s'inscrivent plus précisément au sein de l'ACI « Collecte et Recyclage » ; mais concernent également l'ensemble des activités de l'association : *projet de développement d'activité de transformation sur la filière alimentaire du pôle restaurant, participation au développement du projet de territoire de Villard les Dombes dans le champ du maraichage biologique et du circuit court...* L'avantage de couvrir différents projets est de pouvoir aussi les faire se croiser. J'ai tenté de conduire chaque projet de façon à rester en cohérence avec la stratégie globale de l'association. J'ai toujours travaillé avec la direction et les responsables, de façon collégiale, j'ai été force de proposition, et ils sont restés à l'écoute des solutions et des leviers que j'avais à proposer. Ma responsable m'a donné une forte marge d'autonomie dans mon projet et m'a laissé me confronter à cette apprentissage de future manager à chaque fois que cela était possible. Et à l'inverse, cette

personne a été une véritable ressource pour moi lors des situations de crise. Ma direction m'a toujours fait participer de façon privilégiée aux réunions stratégiques.

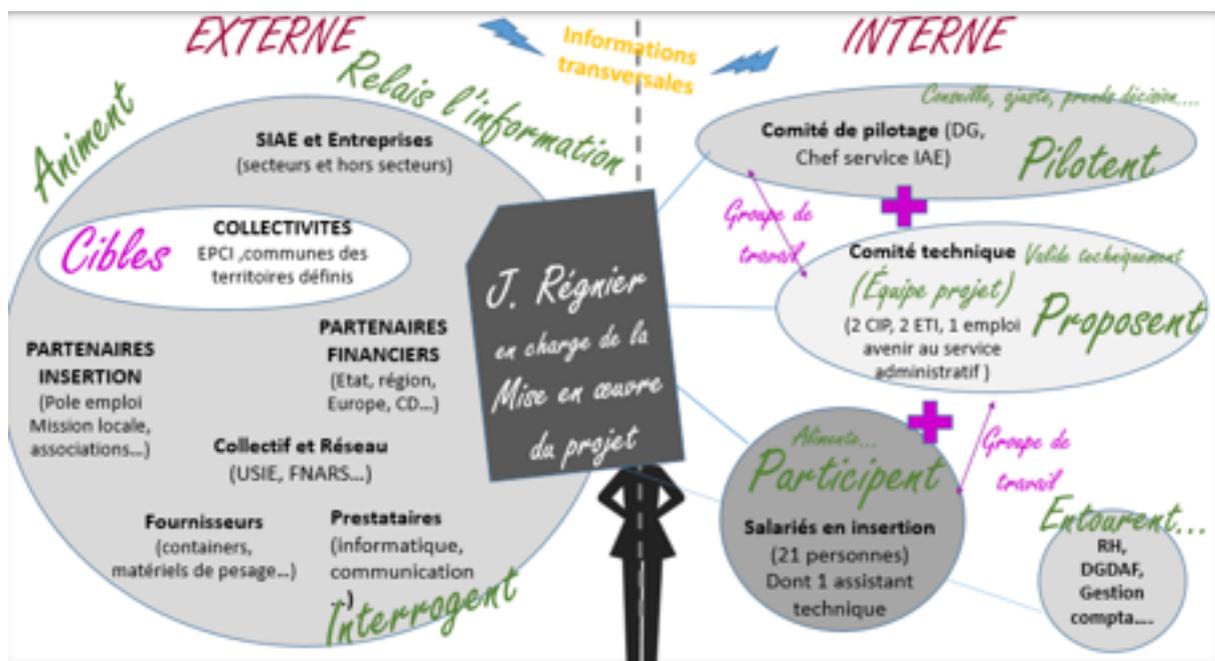
Afin de mener à bien cette mission, j'ai constitué des équipes de professionnels de différents horizons, qui seront tous sollicités dans le cadre de leurs connaissances afin de prendre en compte toutes les composantes de ce projet. Cette équipe restreinte s'est réunie à intervalles réguliers, sur une fréquence mensuelle, afin d'échanger de manière collégiale sur l'avancement du projet et de prendre les décisions quant aux suites à donner et aux actions à entreprendre sur les sujets identifiés.

Le comité de pilotage (COFIL)

Il se réunit 1 à 2 fois par mois définit les besoins, étudie les solutions, prends des décisions

- **Martial DO** (Directeur Général et tuteur) : expertise dans le monde des politiques territoriales (santé, action sociale, Logement), de la gestion et du management des organisations.
- **Catherine DUMAS** (Chef de service du Pôle IAE) : expertise dans le secteur de l'animation culturelle et l'événementielle puis, décide de s'orienter dans le secteur de la couture des tissus du monde et des femmes en difficultés. Elle découvre alors l'IAE et les structures de l'Ain. Appui et complémentarité avec Catherine tout au long du projet, ouverture sur la dimension artistique dans l'insertion (projet transversal)
- **Juliette REGNIER** (Chargée de développement)

FIGURE 7 : MON ROLE ET POSITIONNEMENT



Le comité technique (COTECH) est groupe de travail projet plus empirique, il amène des problématiques, il propose un éclairage complémentaire à ma vision, propose des solutions qui seront validés ensuite en COFIL. Le Comité technique sera donc composé des personnes suivantes :

- **Jean Philippe PIRAT** (Encadrant Technique) Sa connaissance des usagers sera indispensable pour leur formation, la rédaction des procédures spécifiques à la nouvelle activité, l'application des protocoles exigés.
- **Catherine DUMAS**
- **Sara TAROUAT** (Conseillère d'Insertion Socioprofessionnelle) : Formation dans le domaine du développement économique et social, et dans la politique sociale, spécialisée dans les Ressources Humaines. Elle est arrivée depuis 2001 dans l'association en tant que CIP.
- **Yvonne GAWHA** (Encadrante Technique Insertion) : Expertise depuis de nombreuses années sur l'ACI en tant que salariés en insertion puis en tant qu'encadrante technique.
- **Stéphanie PAGNEUX** (Conseillère d'Insertion Socioprofessionnelle) : Formée dans les Sciences Humaines et Sociales et issue du secteur social depuis 20 ans.
- **Claire DELANOY** (Psychologue) : Diagnostic psychologie et orientation santé pour les salariés en insertion. Formalisation, méthodologie, pilotage de l'action sociale...

Ressources internes supplémentaires pouvant être consultées ponctuellement :

- **Philippe GOUVERNE** (assistant technique)
- **Amélia CHOUICHOU** (communication en contrat d'avenir)
- **Lidie RICHARD** (en contrat d'avenir)
- **Priscilla CATALAN** (Assistante RH)
- Le **CHSCT** (Comité Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail) : Il devra être consulté au préalable sur le projet et ses modalités (bâtiment, machines, ressources humaines...).

Ressources externes supplémentaires pouvant être consultées ponctuellement :

- **POLE EMPLOI**
- **DIRECTE** : Ils pourront être consultés pour ce qui concerne les normes, réglementations et bonnes pratiques professionnelles.
- **CONSEIL DEPARTEMENTAL** : peut être sollicité pour des aides financières
- **USIE** : Ce réseau nous a été utile pour mener le parangonnage.
- **PTCE « BBDS »**
- **Autres SIAE** possédant déjà des ressourceries, recyclerie...Ils seront sollicités pour nous faire partager leurs retours d'expériences.

J'ai analysé à travers le tableau ci-dessous la position des différents acteurs dans le projet pour me permettre de réfléchir à un modèle de management à adopter.

Comment faire prendre, et par qui, les décisions ou arbitrages stratégiques ?

Comment la structure est-elle organisée (ou pas) pour conduire les projets ?

Quelle instance le projet va-t-il devoir utiliser ou créer pour être piloté ? ¹³

¹³ L'analyse schématique de ce tableau a permis de pouvoir se positionner dans un second temps sur un style de leadership à adopter selon le type de relations Je ne travaillerai que sur les acteurs internes et le comité technique que je pilote (conjointement à ma hiérarchie) et les acteurs surlignés en orange les plus proches du projet, on joue la carte « de l'équilibre funambule » dans ce type de travail

Acteurs	Stratégie par rapport au projet enjeux pour l'acteur	Pouvoir de l'acteur par rapport au projet	Evaluation de la relation (+1 = très bonne relation et implication ; -1 = acteur résistant désinvestit ; 0= acteur neutre)	Leviers mis en place pour dépasser les blocages
COFIL (Comité de Pilotage)				
Directeur Général	Engagé par rapport au projet, facilitateur, prise de décision Stratégie liée au développement de la structure et à la pérennisation de l'outil économique Enjeux économiques _ enjeux collectifs	Hiérarchique Pouvoir décisionnel Acteur dominant	+1	0
Chef de service IAE	Associée à la direction Engagée dans le projet Facilitateur travail aussi au développement : complémentaire à cette personne dans le management du projet Enjeux économique – enjeux collectifs	Hiérarchique Pouvoir décisionnel Acteur dominant	+1	0

TABLEAU 7 : COFIL

COTECH (Comité technique)				
CIP 1(transport)	Acteur central de l'équipe projet Exprime des besoins d'appui, de soutien, d'accompagnement Aucune réticence au changement mais plutôt acteur « passif » Accompagne les salariés dans leur projet professionnel. Collabore sur la mise en œuvre des référentiels compétences des salariés Enjeux professionnels - individuel	Acteur dominant	+1	0
CIP 2 (tri)	Pas impliqué directement par le projet au démarrage mais participe à l'accompagnement des salariés au niveau du tri (ressources complémentaires) Importance de la tenir informée et ne pas l'éloigner de la boucle puisque le projet a un impact sur l'ensemble de la chaîne et donc sera à plus ou moins long terme concerné Acteur central sur la deuxième partie du projet (lié à l'activité tri). Peu de réticence de sa part. dans la conduite du changement	Acteur relais	+1	0

TABLEAU 8 : COTECH – CIP

COTECH (Comité technique)				
ETI 1 (transport)	<p>Acteur central du projet <i>Très bon suiveur, concertatifs</i> aucune réticence – acteur principal dans le cheminement du projet. Consommateur du projet mais aussi partie prenante et acteur, peut aider à conduire au changement parfois hésitant face aux propositions car rassuré par son passé professionnel est là depuis plus de 10 ans. Il connaît parfaitement son métier, les salariés qu'ils accompagnent, les stratégies mais assez frileux lorsqu'il s'agit de remettre en question son travail (ou de proposer d'autres alternatives) mais très vite convaincu n'exprime pas de revendications.</p> <p>Enjeux professionnels - individuel</p>	Pouvoir de maîtrise de spécialisation – connaissance du domaine	+1	0
ETI 2 (Tri)	<p>Au démarrage du projet <i>Divergeant</i>, acteurs secondaires du projet mais participe sur quelques actions ponctuelles. Très grande ancienneté professionnelle, connaît son métier</p> <p>Enjeux de carrière, individuel et professionnel très marqués. Beaucoup d'influence mais reste un acteur central notamment en termes d'outils et relai information</p> <p>Deuxième partie du projet Acteur central dans la phase de structuration de l'activité tri</p>	Pouvoir de maîtrise de spécialisation – connaissance du domaine	+1	L'implication, la concertation, l'appui sur les compétences des « politique des petits pas »

TABLEAU 9 : COTECH - ETI

COTECH (Comité technique)				
(Contrat avenir) communication	Personne arrivée récemment chez Tremplin. Mon rôle au départ a été de participer, conjointement à la chef de service, à son intégration.	Pas vraiment d'implication direct (et exclusive) sur le projet un acteur « soutien » sur des missions support notamment dans la mise en place des actions de communication.	0	Être vigilant. Personne jeune qui peut être amené à paniquer, ne sait pas dire qu'elle ne sait pas faire et s'en veut de ne pas savoir faire. Vraiment l'accompagner dans son travail.
Service administratif (contrat avenir)	Opposants au projet. Ne souhaite pas le changement ne comprends pas ma position Enjeux professionnel – individuel	Aucun pouvoir et peu d'influence risque est de ralentir le projet sur certaines missions	-1	Plan d'influence a été envisagé : idée est de l'impliquer continuellement dans le projet et de travailler en complémentarité Participation réussie = appui au projet notamment sur des actions de communication
SALARIES en insertion	Sollicités ponctuellement au cours du projet. Cible secondaire du projet. Trop tôt dans l'avancement du projet pour juger de la participation et des réactions. Ils vont devenir centraux dans le projet c'est eux qui vont être amenés à utiliser certains outils, le travail « qualitatif visé » sera construit par ces acteurs	Pouvoir d'exécution / de production	+1	
Assistant technique (en insertion)	Acteur à part entière dont on a confié plus de responsabilités <i>Un relai indispensable et un interlocuteur dédié dans le cadre du projet, légitime de par ses compétences acquises</i>		+1	Pointer les zones d'incertitude et marge de liberté – vigilance à avoir

TABLEAU 10 : COTECH - AUTRES

4. Les outils de la conduite du projet

4.1. Le planning du projet

Le planning envisagé rend compte également des étapes d'avancement du projet à la manière du tableau de bord. En 3 temps : une **phase d'immersion et de diagnostic** (rencontre avec les acteurs internes, les partenaires extérieurs, point avec le comité de pilotage et le comité technique...), une **phase opérationnelle** d'où découle toutes les actions au niveau de l'atelier transport, pour en venir progressivement à l'atelier tri, enfin, **une phase d'évaluation et de consolidation** (bilan, déploiement,, reporting, actions correctives...). Cet outil permet de suivre le fil conducteur du projet, d'anticiper ce que j'ai appelé une « zone à risque » et de pallier aux difficultés éventuelles. Je l'ai alimenté au fil du temps lorsque j'ai eu à conduire de nouvelles actions. Le planning s'achève sur le mois d'octobre, date de fin effective du projet.

4.2. Le budget du projet

Pour pouvoir construire mon budget je suis passée par différentes phases, une première, où j'ai repris les éléments de contexte et les enjeux du projet et une seconde phase, dans laquelle j'ai explicité les postes de dépenses (*investissements, charge de personnel, charge de location et véhicule...*) et de recettes (*chiffre d'affaire, recherche de subventions d'investissement, recherche passée de subventions pour les nouveaux postes créés, soutien de l'éco-organisme...*) en cherchant à me questionner sur la viabilité de mon activité.

Voici quelques informations ciblées sur la construction du budget du projet ([Voir Annexe 4](#)) :

Le premier maillon de la chaîne (collecte) : cette partie du projet implique notamment des investissements (borne d'apport volontaire), des dépenses liées à la location et la maintenance de véhicule, des postes d'insertion, des outils de communication et de la sensibilisation.

Le second maillon (tri) : devenir un centre de tri agréé par l'éco-organisme dans l'objectif de trier mieux et plus, de caractériser davantage « la crème » (le textile qui rapporte à la structure), implique un audit, de l'investissement pour l'équipement (matériel de pesage) pour les enjeux de traçabilité, une réorganisation des ressources humaines, mais aussi permet d'obtenir un soutien financier sur la tonne triée valorisée.

Enfin, pour *la boutique*. Il s'agit de raisonner en termes de chiffre d'affaire et de développement de nouvelles offres commerciales. Voire étudier la possibilité de réfléchir à un nouveau modèle de vente.

L'année 2017 étant bien entamée, j'ai décidé de construire mon budget sur trois ans afin de mettre en avant l'augmentation de la rentabilité du projet. J'ai maintenu les aides auxquelles l'association a droit aujourd'hui : subventions d'investissement, aides aux postes. Je n'ai pas intégré le crédit fournisseur dans le calcul de la rentabilité sachant que l'activité est déjà rentable. Comme le démontre le compte de résultat prévisionnel l'accroissement de l'activité « collecte et recyclage » **va générer un résultat net de 91 341 euros en 2019**. Cela va générer **une progression du résultat net de 47,99%** de l'activité tri et transport. Les zones de risques majeures restent toutefois : l'aide au poste, l'évolution plus rapide de la demande client ou encore les subventions.

L'impact économique du projet ne sera réellement visible qu'en fin d'année ou en début d'année prochaine.

5. Points de vigilance

Dans la conduite de ce projet, il a été important de se poser la question sur les contraintes existantes mais aussi d'anticiper les contraintes qui pourraient lui faire barrière au projet. A l'inverse, j'ai dû m'interroger sur les conditions de réussite du projet, multiples et de divers ordres (organisationnels, économiques, techniques, humaines...). Il aura fallu par exemple tenir compte inévitablement de **l'adhésion des différents acteurs**, qu'il s'agisse des équipes de production en interne ou de nos « clients » principaux représentés par les collectivités. Il a été important de travailler sur des points comme la **conduite du changement** (qui passe avant tout par la connaissance des acteurs de terrain ou encore, par la politique générale de la structure). Facteurs que j'ai dû croiser et combiner pour avancer sereinement. La difficulté de conduire le changement dans ce type de structure a été confirmée par le professionnalisme et l'expérience des personnes en poste depuis bien

souvent de très nombreuses années (la majorité entre 10 et 20 ans). La remise en question des pratiques est donc délicate et des personnes comme moi sont encore trop peu légitimes pour aboutir à un résultat immédiat.

Toutefois, la bienveillance, l'écoute, des outils managériaux de pilotage de gestion des équipes ou d'organisation du travail sont de rigueur. La connaissance de mes objectifs et l'envie de bien faire avec les personnes font que l'on finit par aboutir. Par ailleurs, il sera nécessaire de porter attention aux exigences qualité qu'impose ce type de marché (procédures, sécurité, traçabilité, respect des règles d'hygiène et vestimentaires repris dans le document unique...).

6. Indicateurs de suivi du projet

Le développement effectif de l'activité

Les premiers indicateurs que j'ai envisagé, dont voici quelques exemples, sont liés au développement de l'activité transport, son activité annexe de « reporting » *qualitatif* et *quantitatif*, et, son offre commerciale (matériels, partenariaux, organisationnels...) :

- Nombre containers posés
- Nombre de communes couvertes
- Nombre de conventions signées
- Nombre de rendez-vous obtenus
- Taux de diminution de la concurrence
- Taux de réclamation des collectivités
- Nombre de partenariats obtenus
- Volumes collectés et évolution des tonnages textile
- Taux de vandalisme recensé
- Fréquences de collecte aux besoins réels
- Nombre de communication/actions évènementielles de collectes et actions de sensibilisation...

Ils sont davantage en lien avec l'externe, et sont des indicateurs en lien avec « la maîtrise de l'activité ». Attention quelques points de vigilance : Tenir compte des spécificités des territoires,

La ruralité versus l'urbanité...

L'augmentation du chiffre d'affaire

La lecture des résultats financiers de l'atelier « collecte et recyclage » montre l'importance de ce projet pour la structure, le poids des activités de l'IAE représente 57 % des ressources globales des activités de l'association. L'augmentation du chiffre d'affaire sera conditionnée bien entendu par la réussite du projet. La collecte de nouvelles matières textile peut entraîner la réflexion sur de nouvelles filières de recyclage et la collaboration avec de nouveaux clients, le développement de partenariats effectifs sur le territoire, ou encore, l'augmentation du volume du textile collecté par l'implantation de nouvelles bornes peut augmenter le volume des ventes en boutique « Frip'one », ou encore, des résultats économiques par l'obtention de subventions...

Nouvelles compétences et qualification des salariés

Redynamiser les équipes et chercher à développer les compétences (reporting, saisie des informations, maîtrise des procédures et modes opératoires...), cette indicateur non négligeable pour le projet, serait aussi une opportunité pour réfléchir à diversifier l'activité et la substituer à des activités historiques (s'ouvrir aux numériques, aux activités de coupe

textile pour les chiffons d'essuyage...) permettant ainsi de professionnaliser les équipes en place et de négocier auprès des parties prenantes des postes en insertion supplémentaire.

Des actions de coordination interne par des ateliers participatifs et des groupes de travail

Il s'agit de penser aussi le projet sous l'angle de la coopération en réponse aux besoins de transversalité entre les services. Un lien qui se mesure par la mise en place d'outils (tableaux Excel, fiche technique, ...) mais, aussi, par la mise en place de réunions hebdomadaires, *inter-pôles*, de groupes de réflexions *inter-professionnels*, ou encore, de réunions « créativité » de participation avec les salariés en insertion.

PARTIE 3 : « Prêt ! »

Dans cette partie, je souhaite rendre compte de l'opérationnalité du projet, de la phase d'amorçage et des premières réalisations en faisant état des stratégies que j'ai pu conduire pour répondre aux besoins et aux différentes problématiques rencontrées.

1. Formalisation et axes de développement proposés

L'arbre à objectif présenté précédemment fait apparaître différents axes de travail qui répondent à des besoins interne, filière et territoire, sur lesquels je construirai mes actions en songeant à la cohésion et à la complémentarité des acteurs dans la conduite de ce changement :

Le 1^{er} axe travail s'attache à **repenser l'organisation en développant les compétences des salariés et en professionnalisant les équipes**

Cela est valable notamment par la mise en place d'outils techniques, de groupe de travail participatif, l'appui de l'encadrement, par un accompagnement socioprofessionnel, et aussi par le soutien des bénévoles.

Le 2nd axe de travail peut s'entendre sur un aspect **plus technique et logistique, d'optimisation et de pilotage dans un souci d'amélioration continue**. Il s'agit donc de repenser également l'ACI dans sa structuration, dans sa logistique (manutention, la productivité, les flux...la coordination entre les différentes activités...) au regard d'une activité historique, installée...en répondant à des besoins identifiés

Le 3^e axe, pourrait lui intervenir plus tardivement dans le projet il s'agirait **d'essayer le modèle de développement** (logique de décloisonnement et de coopération interne) progressivement sur le reste de la chaîne du textile voire d'essayer les modes opératoires et les outils sur le reste des activités ou sur d'autres services en se basant sur un référentiel commun et partagé.

Le 4^e axe surtout s'attacherait à développer et maintenir davantage la **coopération à l'externe** (éco-organisme ECO TLC qui suit les volumes collectés, s'impliquer dans la mise en place d'une économie circulaire à l'échelle du territoire, travailler à la diversification des filières, maîtriser la chaîne de valorisation sur le territoire, travailler en lien avec les associations locales, les collectivités et élus...). Il s'agit en effet d'être attentif aux exigences externes auxquelles Tremplin doit répondre. Nécessitant la communication de résultats et d'informations qualitatives et quantitatives (volume et poids). Une coopération qui peut également être financière.

7. Quelques réalisations

Une phase d'audit a été réalisée dans un premier temps sur les différents ateliers dont je rends compte par le biais d'un diagnostic interne précédemment explicité.

7.1. Développement commercial et économique

A partir des observations et des échanges menés sur les différents ateliers des constats ont pu être posés. J'ai proposé tout d'abord de redéfinir le type d'offre que l'association entendait proposer pour pouvoir atteindre ses objectifs de développement. La structure devait être en mesure de développer une stratégie commerciale et de faire valoir des compétences nécessaires pour répondre aux exigences des collectivités territoriales : *la collecte, la traçabilité des flux, par des extractions directes, la professionnalisation des équipes par la mise en place d'outils plus professionnels au-delà de l'efficacité immédiate rassurera les partenaires et les donateurs.*

Les nouvelles exigences parallèles vis-à-vis de nos propres services devraient permettre de faciliter le changement au sein des différentes activités.

7.1.1. Phase de préparation

Trois types de scénarios, présentés ci-après ont été envisagés, cette étape nécessitait avant tout une bonne connaissance du territoire antérieur, de ses acteurs et de sa concurrence, pour imaginer le déploiement de nos bornes de collecte textile et faire des choix. Des choix qui s'avèrent être spécifique en fonction des secteurs. C'est pourquoi je me suis appuyée sur le comité de pilotage et sur quelques personnes du comité technique dans cette phase de démarrage. Toutefois, je me suis appropriée le schéma du nouveau territoire afin de pouvoir devenir une ressource pour les équipes.

- stratégie de consolidation :

Tremplin est présent sur le territoire sous convention tacite toutefois, ne nous ne sommes pas assurés d'y rester. L'idée est de sécuriser le périmètre en formalisant le partenariat par la mise en place de convention formalisée. L'idée est aussi de profiter de l'échange avec les collectivités pour faire un état des lieux, un bilan et évaluer les nouveaux besoins. (Ex : ce type de stratégie concerne par exemple le nouveau territoire de Bourg en Bresse agglomération où Tremplin est majoritairement présent.)

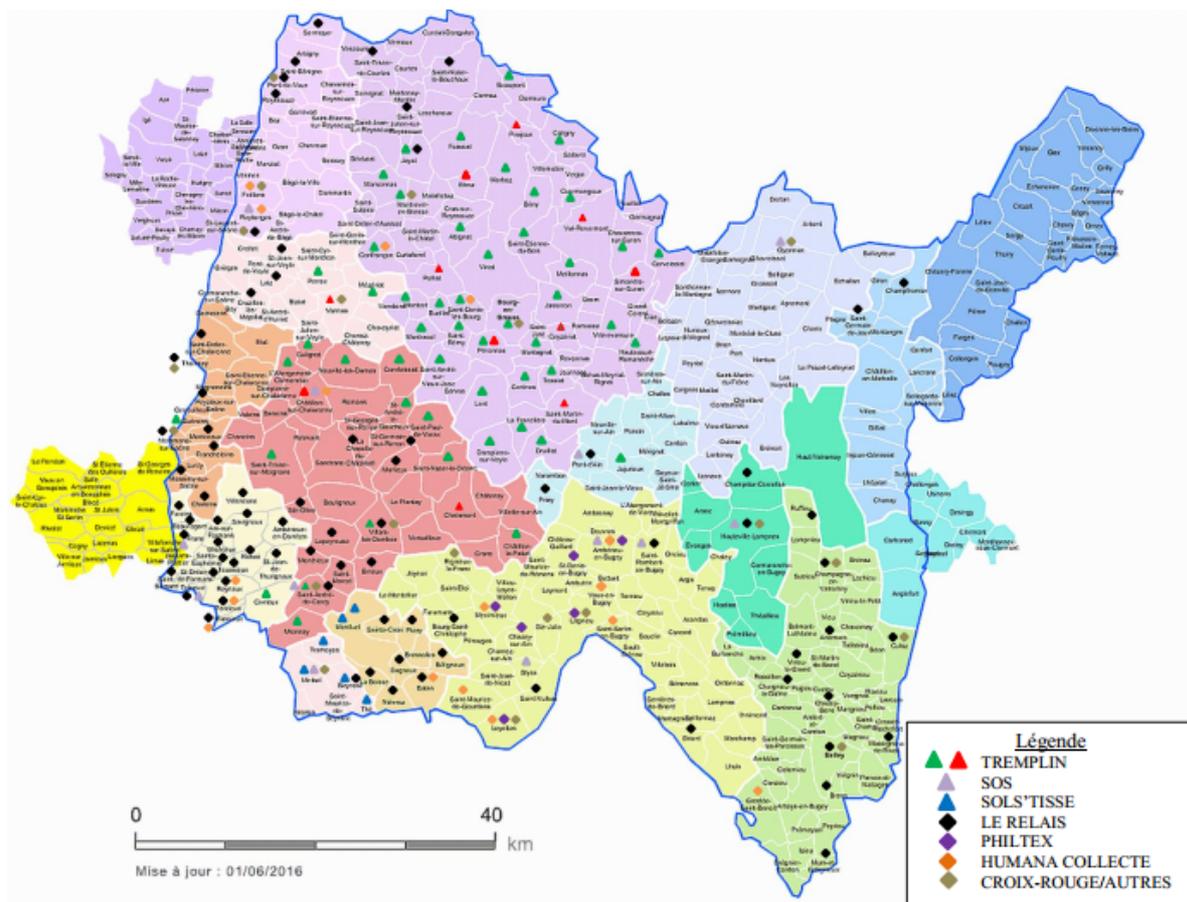
- stratégie défensive :

- Tremplin a une convention avec le territoire il s'agit alors de poursuivre le développement (densifier davantage, proposer d'autres lieux d'implantation...)
- Tremplin n'a pas de convention, généralement peu de concurrence, il s'agit de poursuivre l'implantation, de créer du partenariat et d'aboutir à une consolidation. (Communauté de communes de Bâgé, Pont de Vaux, CC de la Veyle, CC Val de Saône centre, CC Dombes Saône Vallée)

- stratégie offensive :

Tremplin existe ou non sur le territoire, faiblesse de la concurrence, cependant, des cartes sont à jouer et une montée en charge à prévoir pour certains territoires. (CC de Miribel et du Plateau, CC de la Côtière à Montluel, CC de la Plaine de l'Ain).

Cette analyse préalable a permis d'élaborer de nouveaux outils à commercer par une **nouvelle cartographie d'implantation des containers** pour étendre notre territoire de collecte. Cette cartographie a été élaboré à partir du site de l'éco-organisme ECO TLC où sont référencés tous les collecteurs par territoire. Chaque opérateur de collecte agréé doit faire remonter les volumes collectés par point d'apport volontaire géolocalisé et en renseigner par ailleurs lorsque de nouveaux s'implantent. Parallèlement, il a été question de recenser la concurrence pour permettre de choisir la stratégie à conduire, efficiente sur tel type de territoire en fonction de leur besoin spécifique et de leur attente.



- **1 conteneur = 2000 habitants** (selon législation)
- Potentiel théorique du territoire (après calcul) = marché est largement couvert (**221 conteneurs attendus et 234 réalisés avec la concurrence**)
- Les acteurs mineurs de la collecte représentent **46 conteneurs et le Relais, 82 ce qui fait de Tremplin l'acteur majeur du territoire sur l'Ain**

FIGURE 7 : CARTOGRAPHIE D'IMPLANTATION DES CONTAINERS

La mise en place de cette cartographie s'est très rapidement accompagnée de la mise en place d'un **livret « état des lieux »** répertoriant la spécificité de chaque territoire (état de la concurrence avec les adresses des points de collecte, positionnement de Tremplin sur le territoire en termes de volume et de conventionnement, référents (élus, techniciens) actualisés sur le territoire...)

Cette étape a nécessité une veille importante, des moments de *phoning* afin de pouvoir identifier les référents par territoire (élus et techniciens, dans les domaines de l'environnement et du social). Toutefois, cet outil distribué en priorité aux personnes du COPIL nous a servi de support lors des négociations de terrain avec les collectivités. Il nous a servi également à évaluer le nombre potentiel de conteneurs à implanter (1 pour 2000 habitants).

Avant d'envisager la rencontre avec les élus et techniciens identifiés, et d'envoyer **un courrier** les invitant à reconsidérer la mise en place de leur politique de gestion des déchets et à nouer un partenariat avec notre structure, j'ai travaillé à la mise en place d'un **dossier de communication** remis aux collectivités qui contient des **fiches techniques** dont je vous ai remis un exemplaire (l'association Tremplin, l'offre de service, les modalités de contractualisation, les modes opératoires et de la documentation technique) afin de faire valoir davantage notre professionnalisme et notre crédibilité.

Nous avons également proposé d'accompagner notre offre par des outils de sensibilisation, la question de l'écocitoyenneté faisant partie des priorités et des axes stratégiques du département et des partenaires, qui seraient adressés aux collectivités à

destination de leurs administrés, aux habitants lors d'actions évènementiels, ou, aux partenaires lorsqu'ils viennent visiter notre activité. Cela a donné lieu à la réalisation d'une bande dessinée et d'une vidéo. Des flyers avaient déjà été réalisés avant que je n'arrive. Par ailleurs, un projet de refonte du site internet de TREMPLIN est en cours et sera effectif en fin d'année. Ce site sera un bon moyen pour communiquer. L'appui des syndicats mixtes de gestion des déchets (Hors territoire NOTRe) a été une véritable ressource pour engager et rassurer les élus.

7.1.2. Suivi des flux et traçabilité

A partir des premières observations menées sur l'activité transport, des constats ont pu être posés quant au système de traçabilité mis en place au sein de la structure qui permettrait de réaliser un reporting, un suivi quantitatif mais aussi qualitatif de l'activité :

- des filets séparent les tournées par conteneur collecté à l'intérieur des camions. Ceci pour éviter la marge d'erreur, déterminer le poids par conteneur et pour que le tri puisse reprendre des campagnes de carottage qualité
- la poubelle de collecte des déchets mise à disposition du partenaire QUINSON FONLUPT¹⁴ est à l'extérieur et n'est pas couverte. Ceci augmente la masse de déchets (en effet, les textiles mouillés pèsent plus lourds)
- une pesée des flux textiles est en place et fonctionnelle sur les flux entrants et sortants (tonnage filière de recyclage, boutique et rebus-déchets). Cette pesée est réalisée grâce à une balance industrielle de pesage qui a été mise en place en mai 2015 avec le fournisseur MAF, fournisseur local Avant la pesée s'effectuait en se basant sur un poids moyen, des données somme toute subjectives et approximatives, comme nous le verrons apparaître sur l'ancienne **fiche de tournée** ([Annexe 07](#))

Ces données saisies sur papier sont ressaisies par le service administratif du transport (personne en contrat d'avenir et assistant technique) une fois par semaine sous un tableau Excel augmentant les marges d'erreur et les pertes de temps liées au fait que ces personnes en poste dédiées à la saisie de ces données ne sont pas toujours présentes ou sont amenées à partir.

- A mon arrivée, la balance devait être connectée à un PC qui enregistrerait automatiquement les poids, mais un dysfonctionnement du système a conduit l'équipe à abandonner l'idée. J'ai par la suite appris que ce système aurait permis de transférer les données sur clés USB, et donc de réaliser un traitement exclusivement informatique, sans utiliser de version papier, ce qui, à mon sens soulagerait le travail des équipes et permettrait d'utiliser la balance dans son usage premier. Je m'interroge également sur le traitement de ces données, les tonnages sont bien envoyés systématiquement à ECO TLC mais non utilisés à des fins stratégiques et d'amélioration. Actuellement, nous faisons deux types de remontées auprès de ECO TLC:

1°- au trimestre les tonnages, recyclés et jetés (déchets), que l'on envoie chez nos clients industriels.

2- à l'année les poids collectés par conteneur et par communes.

Et nous communiquons les informations aux collectivités de façon mensuelle. La boutique ne comptabilise aucun flux entrant en revanche ; concernant les flux sortants, une traçabilité en termes de chiffre d'affaire par catégorie et par jour est mise en place. Les rolls envoyé à Frip'one sont pesés au départ de l'entrepôt.

¹⁴ <http://www.quinson-fonlupt.com/>. services aux professionnels et aux collectivités pour la collecte, le traitement et la valorisation de tous les déchets (location de matériel pour Tremplin)

En croisant les premiers échanges que j'ai pu avoir avec les partenaires du territoire (la direction environnement du département, le syndicat mixte des déchets ORGANOM, les premières collectivités rencontrées), avec les équipes et leurs expériences professionnelles, la question du vandalisme sur les bornes de collecte est apparue comme une priorité. Cette problématique nuit en effet à toutes les parties prenantes :

- collectivités pour préserver le cadre de vie et lutter contre les dépôts au pied des bornes, les débordements et dysfonctionnements ;
- les équipes de collecte pour leur sécurité et les conditions de travail ;
- la structure : pour son image et la rentabilité de son activité et son équilibre financier.

Parallèlement, et seconde priorité rencontrée, l'éco-organisme ECO TCL par lequel nous détenons un agrément d'opérateur de collecte textile. Ce service impose la traçabilité des flux et davantage lorsqu'il s'agit de parler de devenir centre de tri agréé. Les conditions d'éligibilités au conventionnement Eco TLC Opérateur de Tri reposent sur plusieurs obligations : le centre de tri doit être en conformité avec les règles de protection de l'environnement, assurer la traçabilité « amont » (y compris la collecte) et « aval » (y compris l'export) des tonnes triées :

- Au moins 90% des déchets TLC doivent faire l'objet d'une valorisation matière (Export, boutique, Recyclage)
- Au moins 20% des déchets de TLC doivent faire l'objet d'un recyclage (Effilochage et/ou essuyage)
- 5% maximum des déchets de TLC peuvent faire l'objet d'une élimination (stockage ou incinération sans valorisation énergétique).

7.2. Les leviers mis en place

Pour répondre à ces enjeux (Se reporter aux outils de pilotage [Annexe 8](#)) :

- Un reporting mensuel aux équipes
- Un reporting mensuel au COPIL
- La question de l'informatisation du système sera reprise une fois l'audit sur le centre de tri réalisé. Le coût de la licence du logiciel est en effet trop élevé pour la structure.
- Amélioration des tableaux existants de reporting (notion de progression N-1 au mois et au cumul, ainsi qu'un onglet pour préparer la saisie annuelle des collectes par communes dans ECO TLC)
- Mise en place d'une analyse qualité des conteneurs (extraction des conteneurs sous et sur performant),
- Mise en place d'une analyse du vandalisme (avec ajout de photographies pour fournir « des preuves »)

En effet, j'ai proposé la mise en place d'un tableau de suivi de l'activité textile pas seulement au niveau quantitatif mais également au niveau qualitatif qui permettrait à la fois aux collectivités d'avoir un retour sur le taux de vandalisme par borne d'apport volontaire, mais qui, nous permettrait également, de réagir plus rapidement auprès de nos cibles pour suggérer une nouvelle implantation par exemple. Cette démarche a une influence aussi bien sur l'aspect social (conditions de travail), qu'économique (efficience et efficacité) ; qu'environnemental (gestion des déchets). De plus, cette offre complémentaire se démarque de la concurrence. Ainsi en ce qui concerne :

- le changement de fournisseurs (pesage industriel, matériels de tri, bornes textile...)

- la mise en place de fiches en papier sur les bacs pour informer le tri de la provenance de la collecte (utile pour le carottage qualité, mais aussi, en réponse aux besoins de découplage des activités)

7.3. Accueil et organisation événementielle

Pour répondre aux exigences des collectivités et à leur besoin de transparence sur les flux du textile, nous systématisons à chaque contact obtenu, une visite de notre activité, l'occasion de découvrir toute la chaîne de valorisation textile de la collecte au réemploi. Pour bien comprendre le cheminement et le devenir des textiles collectés. Cette façon d'aborder le partenariat est notre ligne de force puisqu'à chaque fois cela a pu déboucher sur un résultat significatif (détection d'appel à projet, contractualisation, ...). Ces visites peuvent être organisées pour des groupes scolaires ou d'adultes (élus, administrés, associations,...).

Elle se déroule en 5 temps :

1- Présentation de TREMP LIN

2- Visite du bâtiment de tri textile et du service transport

3- Visite de la boutique

4- Prise de documents de « reporting » que nous avons mis en place chez TREMP LIN 01 en vue de tracer les performances des équipiers et volumes de textiles triés et collectés.

5- Bilan et rappel des attentes

Parallèlement, l'un des objectifs de ma mission était également de développer la collecte dite alternative (autre que les points d'apport volontaire classique) qui permet de faire le lien avec l'économie (pour travailler au parcours d'insertion) mais aussi, de collecter davantage de textile de bonne qualité « la crème » qui pourra venir alimenter directement notre boutique.

Deux temps forts ont ponctué l'année que j'ai pu piloter :

En mai, opération avec le magasin KIABI pendant une semaine, partenariat récemment initié alors même que « le Relais » a signé un partenariat au niveau de l'enseigne nationale, cela s'explique par un lien fort avec les responsables locaux qui ont permis de consolider un partenariat fort. L'objectif était de pouvoir collecter les dons de vêtements à l'entrée de la boutique. Les résultats ont été décevants comme le montre le travail de carottage effectué avec l'équipe tri. Plusieurs raisons : une mauvaise organisation de la part de KIABI, une responsable absente lorsque nous nous sommes présentés, une mauvaise identification de la part de la clientèle qui n'ont pas compris le sens de l'action... En revanche, les salariés en insertion mobilisés sur l'action ont été ravis de l'expérience.

En juin, reconduction d'un partenariat *vide dressing solidaire* avec le centre commercial CAP EMERAUDE. Cet événement a mobilisé des bénévoles, des salariés, un animateur et deux hôtes de l'agence de marketing « OZ ». Le concept : les clients du centre viennent déposer des vêtements et gagnent en fonction du poids collecté un chèque cadeau pour faire leurs achats dans le centre. Dans le cadre, j'ai rédigé un message de communication pour le totem, fait le lien avec les bénévoles, les équipes pour la logistique et ai été en lien avec le cabinet de marketing à l'origine du concept (prestataire du centre commercial Cap Emeraude), puis j'ai rédigé un article pour le site internet de Tremplin.¹⁵ Je me suis appuyée sur mes compétences d'ancienne communicante.

Par ailleurs, j'ai proposé à la chef de service IAE que l'on mobilise des salariés en insertion sur les stands en lien avec les bénévoles pour qu'ils soient davantage en lien avec les usagers. Cela a été aussi pour eux l'occasion de développer de nouvelles compétences (développement personnel, communication...). Suite à cette action, 8,134 tonnes d'habits et

¹⁵ <http://www.tremplin01.com>

accessoires ont été récoltés (contre 4,009 tonnes en 2016) soit plus du double ! et plus de 690 dépôts ont été effectués.

Au vu du développement des partenariats avec les entreprises Tremplin affiche du retard en ce qui concerne les outils de communication. Toutefois, il faut maintenir le développement de ses partenariats pour les salariés en insertion et également l'image de l'association.

7.4. Recherche de nouveaux fournisseurs/prestataires techniques

Il s'est agi dans ma consultation de prendre en compte tous les critères (prix, conditions d'achat, services proposés, clauses contractuelles, réputations, capacité à nouer une relation à long terme...) pour le sourcing j'ai cherché sur différentes sources d'informations (internet, bouche à oreille etc.). Voici un bref panorama des fournisseurs avec lesquels nous travaillons :

7.4.1. Prestataire pour la Bande Dessinée¹⁶

Fort d'une expérience d'une vingtaine d'années dans le domaine de la bande dessinée et dans celui de l'illustration, il met également ses compétences à disposition des acteurs de la communication. Je l'ai sollicité pour la réalisation de la bande dessinée à remettre aux collectivités dans le cadre de leur démarche de sensibilisation auprès de leurs administrateurs.

7.4.2. Prestataire pour la Vidéo

Réalisateur indépendant implanté dans le département de l'Ain, en activité depuis 4 ans, spécialisé dans la production de clips et reportages. Je l'ai sollicité pour la réalisation de la vidéo de la filière (idem que pour la bande dessinée)

7.4.3. Prestataire pour les conteneurs

Nous travaillons avec le fournisseur de conteneur JOBA (Belgique) historiquement. Suite à une visite dans une structure lyonnaise j'ai pris l'initiative de m'intéresser à un nouveau fournisseur local lillois qui proposait en plus de cela un accompagnement sur le volet tri. J'ai pris contact à plusieurs reprises avec **ECONOX¹⁷** afin de le confronter à nos besoins. J'ai ensuite initié une rencontre au mois d'août dernier pour échanger avec la direction.

7.4.4. Prestataire pour la balance

J'ai également effectué une consultation pour un autre fournisseur de pesage avec qui nous sommes plus ou moins en tension suite à une lettre de réclamation que j'avais pu adresser. La relation est historique. Nous attendons actuellement l'audit du centre de tri pour engager une contractualisation.

7.4.5. Prestataire pour le tri

L'offre proposée par le prestataire des conteneurs ne nous a pas convenu. Je suis donc passée par l'éco-organisme ECO TCL directement qui propose un audit gratuit.

¹⁶ La Bande dessinée et la vidéo est dans le dossier de communication remis avec le mémoire

¹⁷ fort de son expérience avec le leader français de la collecte de textile usagé, Relais Emmaus (25000 conteneurs implantés en France) Econox dispose d'un réel savoir-faire et d'une expertise dans l'optimisation de la collecte textile.

De part les statistiques de ses partenaires, une centaine à ce jour, d'une implantation de 8000 conteneurs en France depuis 4 ans, fabricant de 3000 conteneurs par an en moyenne, Econox est devenu l'acteur numéro 1 dans l'accompagnement au développement des collecteurs de vêtements usagés.

7.5. Les leviers mis en place

Cette nécessité de revenir sur l'antériorité des relations de Tremplin avec le territoire a été indispensable. Nous avons dès lors senti des formes de résistance et une certaine marque de mécontentement de la part de certains élus ou techniciens du territoire.

Par ailleurs, le terme « *développement* » avait déjà laissé jaillir quelques formes de représentations de la part des équipes du Comité Technique. Il a donc fallu apaiser les tensions par l'échange, prendre les choses « pas à pas », se concerter en réunion de pôle, s'écouter, pour entrevoir les possibilités et les limites de chacun dans l'action et dans sa capacité à faire : *gestion des tournées, disponibilité des véhicules, la capacité humaine à absorber l'augmentation des flux, le rôle de chacun...*, pour aboutir à une solution acceptable par tous et en adéquation avec les orientations de la direction.

Le levier principal que j'ai mis en place a été d'inviter des salariés de l'équipe à visiter une structure lyonnaise similaire à la nôtre pour les rassurer sur le fait que la prochaine étape vers le changement n'était pas une chose impossible, de rapporter des témoignages et des comptes rendu de mes visites auprès d'autres structures, d'être transparente et de communiquer en permanence sur l'avancée du travail, mais également, et surtout, de jouer la carte de la reconnaissance, de faire valoir et d'orchestrer les compétences de chacun en les faisant contribuer et participer à la démarche et en restant humble.

8. L'optimisation du support d'insertion

8.1. Organiser la production et le travail humain en conciliant efficacité économique et pédagogique

Le travail avec les salariés s'est envisagé en partant de la réflexion sur les outils de pilotage de l'activité évoqués dans la partie précédente. Le ciblage des indicateurs d'évaluation devait s'envisager en partant de la base soit l'étude et la refonte des **fiches de tournées** que les salariés utilisent au quotidien pour la collecte des textiles.

Cet outil a été intéressant pour innover dans une démarche managériale de coconstruction. Elle est un outil à la fois économique mais aussi social. A partir de là, nous avons pu travailler à l'amélioration du service transport (gestion des plannings, mise en place d'une boîte à idées, organisation des circuits, transmission des informations entre les binômes...)

J'ai souhaité mettre en place des ateliers de participation avec les salariés en parcours d'insertion et l'encadrant technique du transport dont les objectifs sont multiples, notamment axés sur les objectifs sociaux de la structure, autour de la notion de collectif éducatif et socialisant, au croisement de techniques de formation (dont l'apport du module créativité à l'IRUP), d'animation et de travail social. L'action que j'ai pu engager s'adapte et prend en compte les différentes problématiques des salariés (temps, illettrisme, capacité à communiquer...) dont la finalité peut être de travailler à une évolution du statut au sein de la structure. Une **fiche action** a été éditée pour expliquer ma démarche.

Différents changements qui ont pu :

- permettre de faciliter le travail des collecteurs qui ne connaissent pas la région (et même de ceux qui la connaissent).
- mettre à leur disposition une feuille de tournée qui respecte l'ordre logique de la collecte
 - donner la possibilité de décrire ses conditions de travail
 - permettre de définir des temps moyens de trajet et d'analyser les dérives éventuelles
 - rajouter un ou deux points de collecte sur une tournée.

- mettre en œuvre et faire valoir la qualité du travail
- répondre aux besoins des collectivités en termes de reporting

8.2. - Le développement des compétences des salariés en insertion

Dans la continuité, cette fiche de tournée a été construite également sur la base de la **fiche de poste de chauffeur manutentionnaire** et du livret de suivi du salarié ([Annexe 10](#)) donc en fonction des attentes en terme de savoirs faire et savoir être. Voici la démarche que j'ai commencé à mettre en place :

- partir du référentiel métier existant (prescrit) « chauffeur » : pour qu'il soit « understandable » il faut aussi que les tâches correspondent au RNCP par exemple. Je n'ai pas trouvé de correspondance entre « l'empirique » et « le national ». *Comment amener la spécificité du terrain (fiche de poste) au collectif ?*

- partir de la fiche de poste qui avait été proposée sur le métier de « chauffeur – livreur » également des fiches de paie : *est-ce que cette fiche correspond à une fiche de fonction ou fiche de poste ? Je pense que le débat n'est pas forcément là mais sur l'activité effectivement réalisé et selon nous seul la spécificité importe qui pourra alors être transférable à d'autres structures. Ne devrait-on pas ajouter par ailleurs la ligne « relations aux usagers » ?*

- conduire une démarche empirique (exploration : interroger la direction, l'encadrant et les salariés en insertion), partir aussi des outils (planning, fiche de tournées etc...)

Ainsi, à partir de ces constats, la fiche de tournée a été modifiée d'une part pour qualifier et quantifier davantage l'activité de collecte textile et d'autre part ouvrir à la construction de nouvelles compétences, ainsi, en interrogeant les salariés sur le « réel » de leurs activités j'ai pu m'apercevoir qu'il était bien en lien avec les usagers à certains moments. Cela impacte nécessairement la mise en place d'action de formation par exemple autour de l'éducation à l'environnement, mais aussi de nouvelles responsabilités pour les salariés en insertion.

Il s'agit aussi de conduire une démarche empirique (échanges avec les Conseillers d'Insertion Professionnelle)

Constat : peu d'outils formalisés des « existants » : en reprenant le « **livret de suivi** » ([Annexe 11](#)) qui sert à l'encadrant technique pour évaluer le salarié en insertion sur ses compétences acquises ou non. Il manquait un volet « ressources » (*en effet que met on en place pour permettre aux salariés d'évoluer ?*) et d'autre part, des « indicateurs » (*sur quoi je me base pour l'évaluer ?*)

Ce travail a été repris plus sérieusement par la direction qui a fait appel à une psychologue avec laquelle j'ai pu travailler notamment sur l'état des lieux et sur les attestations de compétences remises aux salariés.

8.3. La formalisation des compétences des salariés en insertion

J'ai pu noter également une incohérence lorsque j'ai travaillé sur la partie « ressource » du livret de suivi, rien n'était pensé pour valider la compétence « veiller au bon fonctionnement de l'état général du véhicule ». Je pouvais m'inspirer de l'activité ressourcerie qui pour chaque vélo réceptionné est pris en charge par le mécanicien de l'atelier formé et accompagné par un bénévole à la retraite anciennement formateur. Ce salarié est alors amené à vérifier des points de contrôle en s'appuyant sur une fiche d'intervention qui suivra le produit jusqu'à la vente dans les magasins de Tremplin et Emmaüs. J'ai donc réfléchi en pensant à une formalisation pour rester dans la lignée des orientations de la structure, ainsi, je

me suis renseignée auprès du collectif USIE sur des formations mutualisées. J'appris qu'il proposait cette année une formation de module sur la mécanique de base. J'ai également participé au CTA (Comité Technique Animation). Ce module a été construit à partir des besoins identifiés sur des postes de 1ère maintenance. En effet lors de la conférence de LUSIE en janvier 2016, l'agence d'intérim AQUILA RH les avait sollicités sur ces postes. Ils recrutent sans qualification. Seul les prérequis obligatoires : le permis de conduire et un véhicule. Ce module a été construit avec les CIP et les organismes de formation dans le cadre de la réflexion sur des postes 'multi-services' : Plomberie / Peinture / Electricité / Travaux en hauteur Aucune SIAE n'a souhaité mettre en œuvre cette action sur 2016. Si toutefois l'USIE obtenait une réponse favorable concernant les financements et un accord des OPCA celle-ci pourrait démarrer en fin d'année, il sera alors en effet possible, de mobiliser des fonds et d'ouvrir certaines actions (notamment sur la mécanique).

8.4. Les leviers mis en place

La plus grosse difficulté rencontrée avec les personnes en insertion du transport est de se confronter aux barrières de la langue (11 nationalités différentes) notamment dans la conduite des ateliers, j'ai pu lever certains freins en proposant aux salariés de se mettre en binôme, avec une personne qui maîtrise davantage la langue française. L'autre solution mise en place par Tremplin est de participer aux ateliers conversation animés par des bénévoles. L'autre difficulté est de pouvoir avoir l'ensemble des salariés lorsque je veux faire une réunion d'équipe les plannings ne le permettent pas. Je ne trouve aucune solution pour l'instant sachant que la plupart pour des raisons personnelles ne peuvent pas dépasser les horaires de travail. La seule solution est de trouver un jour où ils sont en plus grand nombre. Enfin, je suis une femme et il n'y a que des hommes sur l'activité la problématique du genre se pose bien qu'elle ne constitue pas un frein pour la conduite du projet.

9. Professionnalisation des équipes

9.1. Structurer l'encadrement des salariés en insertion

Concernant les permanents, sur la base de ce que j'ai pu découvrir tout au long de cette année, l'objectif serait de construire une cartographie des métiers et des compétences sur l'ensemble du circuit de collecte : du transport jusqu'à la boutique solidaire. Nous nous baserions sur une classification des emplois. L'objectif est de pouvoir appuyer une politique de développement des compétences sur des référentiels métiers reconnus et partagés Nous pouvons envisager un nouveau système de classification. Chaque groupe de classification serait divisé en filières métiers, l'objectif à terme étant de pouvoir bâtir des parcours d'évolution professionnelle. Mon objectif est de répartir les responsabilités de l'encadrant et d'identifier l'impact de cette nouvelle répartition sur l'organisation du travail, les rôles et responsabilités des équipes. Définir les besoins en compétences et en formations internes en lien avec le projet de la direction.

9.2. Des nouvelles procédures pour les équipes CIP

Dans le cadre de la nouvelle commande régionale, Pôle emploi a mis en place une **fiche de prescription** ([Annexe 12](#)), cette nouveauté a un impact non négligeable sur les procédures de recrutement des CIP. Désormais depuis juin 2017, les CIP diffusent leurs offres et les prescripteurs, dès sélection des candidats, leurs adressent une fiche de prescription, qu'ils auront préalablement renseignée. Les CIP ont alors beaucoup moins de marges de manœuvre

sur le choix des recrutements et surtout beaucoup moins de viviers de candidats. Cette nouvelle démarche a pour conséquence de renforcer le contrôle des publics IAE au détriment des candidatures spontanées qui ont disparu, mais, aussi de changer la mission de la CIP qui devient alors plus « passive » dans son recrutement et le choix de ses publics.

9.3. **Coopération interne**

Les démarches progressivement engagées ces derniers mois au sein de l'association permettent de définir des objectifs en termes de construction des parcours d'insertion s'appuyant sur un accompagnement formalisé par des contrats basés sur l'engagement mutuel. Intégrant aussi la règle du suivi social. Le support de l'application de cette règle est l'organisation d'entretiens. Ces éléments conduisent à réinterroger notre modèle et imaginer des modalités concrètes de travail dans une logique de cohérence entre les *opérateurs de la production et les opérateurs du social* (ETI et CIP). A ce titre je propose 3 pistes de réflexion :

9.3.1. **Axe 1 : Une synergie professionnelle pour sécuriser les parcours vers et dans l'emploi**

Les relations d'accompagnement au sein d'une SIAE s'inscrivent dans le triptyque : « social », « parcours, « travail ». Trois types de relations d'accompagnement coexistent : celles entre le chargé d'insertion et le bénéficiaire, celles entre l'encadrant technique et le salarié d'insertion et celles du bénévole avec le salarié-bénéficiaire (appui technique, transfert de compétence, accompagnement, soutien de compétences premières...).

Ce qu'il faut selon moi réinterroger :

Le concept de pilote de projet et ingénierie de parcours : Posture, rôle, fonction, technique d'engagement et pilotage des conseillers et des encadrants techniques, du bénévole et des autres parties prenantes dans la démarche d'insertion, analyser les contraintes...

La phase d'accueil : Délimitation et approche pédagogique de la phase d'accueil. La coréalisation d'un parcours ou comment aider l'accompagné à donner du sens au travail entrepris, s'interroger sur la contractualisation comme outil d'engagement.

Nous formulons l'hypothèse qu'une réelle synergie de compétence offrirait une véritable plus-value en matière de sécurisation des parcours. Il s'agit pour ce faire d'analyser les effets de chacune de ces deux régulations.

9.3.2. **Axe 2 : Les outils de l'accompagnement adaptés**

Aujourd'hui, de nombreux outils d'accompagnement sont soit inexistantes (absents), inefficaces (mal placés), inefficients (pas adaptés), existants (mais non pensés dans une dimension collective). Il me semble que l'organisation d'une offre d'accompagnement, passe par un travail commun, en amont du recrutement pour que l'on puisse s'appuyer sur un référentiel commun Ce que le travail avec la psychologue a permis (**Schéma processus global d'accompagnement en [Annexe 10](#)**).

9.3.3. **Axe 3 : Développement de la filière métier et innovation sociale**

Nous développons des filières sur les métiers d'agent valoriste, ébéniste, etc. Cette démarche pourrait se construire conjointement dans le cadre d'une GPEC croisée interne. Encourager à la rotation des postes qui ouvrent le plus sur le droit commun. De nombreux projets sont à l'étude ou en cours de développement au sein de l'association Tremplin. Certains pourraient trouver une résonance particulière dans le champ de l'innovation : Projets

autour de l'auto rénovation de logement, récupération de déchets, jardins partagés, mobilité, garde d'enfants...

9.4. La place des bénévoles

Dans ce paragraphe j'ai cherché à interroger des bénévoles. Le regard porté par les salariés de l'entreprise sur les bénévoles est singulier, le bénévole ne représente aucune forme réelle d'autorité pour eux, sans être pour autant quelqu'un de permissif. Un simple regard bienveillant, le partage de sentiments propres sur la structure qu'ils ne peuvent pas vraiment dire à leurs encadrants. Le bénévole est la personne neutre à qui l'on peut confier plus facilement certaines choses, au-delà d'une transmission technique, ce qui était mon rôle jusque-là, c'est aussi une écoute et une neutralité, qui, je crois, est assez douce, pour des adultes ayant pu avoir des parcours chaotiques à de nombreux niveaux.

10. Coopération et partenariats

10.1. Les logiques de la coopération chez Tremplin

Au sein de Tremplin, le parcours vers l'emploi des personnes en CDDI mobilise déjà de nombreux partenariats externes, des entreprises partenaires qui servent de terrain de stage, d'autres SIAE vers lesquelles on peut orienter des publics même si cela reste compliqué au niveau du territoire. Les ressources externes qu'on mobilise englobent aussi les référents RSA du Conseil départemental, Pôle Emploi, au cas par cas des professionnels pour régler des problématiques de santé ou de logement qui font obstacle à l'accès à un emploi. J'ai pu identifier trois logiques de coopération :

10.1.1. Logique de filière

Mise en place d'un outil d'animation territoriale PTCE « ESS, Emploi, Développement local » qui s'appuie sur une mission de GPEC-T (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales), renforcer le partenariat avec les acteurs de la formation professionnelle (collectif USIE, OPCA, branches professionnelles...)

10.1.2. Logique d'alliance

L'association s'est positionnée sur un marché public auquel elle a répondu avec Emmaüs, Quinson Fonlupt, et Ainterservices. En s'associant avec une entreprise privée et en répondant à un marché à clauses d'insertion, Tremplin renforce sa position sur le territoire et se place comme acteur économique à part entière. Mais il renforce également le développement de ses métiers supports.

10.1.3. Logique de niche

Positionnement d'une offre de service spécifique et complémentaire. ex : proposition de nouveaux services aux habitants, en matière socioéducative et socioculturelle sur le territoire de Sainte Trivier de Courtes (ex : développement de nouvelles activités en conseil et accompagnement)

10.2. Formes de coopération et de partenariats

Dans le cadre de ce projet, j'ai cherché à développer, dessiner ou consolider différentes formes de coopération et de partenariats, dont voici une liste non exhaustive :

- Les confrères : Le Secours Catholique, Resto du cœur : des partenaires historiques qui sont à l'origine de l'association ; l'association Sols'tisse, Association intermédiaire et chantier d'insertion sur le secteur de Miribel, Montluel, partenaire depuis 2012 il récupère les textiles par la mise à disposition de bornes de Tremplin. Nous avons travaillé à consolider notre partenariat pour répondre ensemble à la nouvelle contractualisation sur le territoire Montluel et Miribel.
- Les fédérations, les réseaux et les collectifs des SIAE : FAS, FEI, l'USIE, le COORACE, SYNERG'IAE
- Le département, acteur du réemploi, partenaire économique notamment via l'appel à projet « Territoire Zéro Gaspi – Zéro Déchets »
- L'éco-organisme Eco TLC, sollicité notamment pour l'agrément du centre de tri
- Les chambres consulaires : CCI service environnement mobilisé notamment pour le lien avec l'économie pour la recherche de filière de recyclage en aval
- Les acteurs de l'économie circulaire (associations, ADEME...) pour les appels à projet, pour la recherche d'innovation sociale (ex : Frich'Market à Lyon)
- Les acteurs de l'IAE identifiés (hors département) : le Tri d'Emma, Tri Vallées, Tissons la Solidarité, Foyer Notre Dame des Sans Abris, Chrysalide, Envie, La Recyclerie ...
- Les pôles de compétitivité et Clusters : Techtera, Unitex, syndicat Mode Habillement Rhône-Alpes
- Les Syndicats Mixte de Gestion des Déchets du département : ORGANOM (dans le projet CODEC [Annexe 15](#)), SMICTOM, SMIDOM, CROCU (projet ressourcerie)...
- Les entreprises : Renault Trucks, Mondial Tissus, Kiabi...

10.3. Le Pôle Territorial de Coopération Economique « Bourg en Bresse Dynamique Solidaire »¹⁸

La mise en place d'un Pôle Territorial de Coopération Economique et de sa mission GPEC – T (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriales) par l'association Tremplin constitue un outil support non-négligeable dans le cadre de mon projet. Tremplin investit ce champ depuis quelques mois en ayant recruté une chargée de mission ce, notamment au regard des enjeux de la nouvelle réforme de la formation professionnelle et contribue à alimenter les pratiques et les méthodologies de la GPEC territoriale. La chargée de mission a pour objectif d'assurer un service de proximité au bénéfice des TPE-PME, de faire le lien avec le territoire (les collectivités) et les CIP des structures d'insertion.

Le PTCE est un support à la coopération de différents acteurs locaux : collectivités, Entreprises, Acteurs de l'ESS, Institutions et Société civile. Nous avons souhaité répondre à cette commande en passant par une présentation power point.

J'ai participé à l'élaboration de dossier de demande de financement notamment via le FSE (Fond Sociale Européen) et via le CPER (Contrat de Plan Etat Région) pour le financement du poste de la chargée de mission GPEC-T. A ce jour, je travaille en collaboration avec la personne nouvellement recrutée, cela nous permet d'échanger et d'uniformiser nos pratiques professionnelles, d'identifier des difficultés communes ou spécifiques aux territoires pour tenter de trouver ensemble des réponses. Ces temps de

¹⁸ Se reporter à [l'Annexe 14](#)

coordination m'ont permis par exemple de l'informer sur le projet de recrutement de AQUILA RH dont j'ai parlé précédemment, mais, surtout d'imaginer des pistes de rapprochement entre les entreprises privées et les SIAE pour organiser des parcours emplois « efficaces » et « réalistes » pour les salariés en insertion ou d'imaginer aussi mettre en place une formation des salariés en insertion adaptée et individualisée par rapport à la fragilité des publics, et aux spécificités des besoins locaux (ex ; mécanique, logistique...)

11. Organiser, adapter et gérer les moyens techniques et économiques

11.1. La recherche de financement¹⁹

Tremplin a déployé le développement de la collecte dès la fin mars. En vue de la phase suivante, liée à l'audit du centre de tri, et les investissements matériels, les plus importants, j'ai élaboré des dossiers de demande de financement pour ce projet.

11.1.1. - Fond Départemental d'Insertion

Une demande de financement d'investissement a été déposée fin février dernier à la DIRECCTE, pour **un montant de 14k€**. L'étude du dossier sera réalisée fin septembre. En fonction des résultats de la bourse aux postes qui doit avoir lieu en septembre également, si des besoins concernant les aides aux postes ne peuvent être financés par la fongibilité entre structures ACI et autres SIAE, tout ou partie de l'enveloppe FDI servira prioritairement à satisfaire ces besoins. A la suite du CDIAE, je serai informée du résultat de la consultation et des décisions prises concernant la demande de l'association.

11.1.2. - « Territoire Zéro Déchet, Zéro Gaspi » Conseil départemental 01

Une demande de financement d'investissement a été déposée en juin dernier auprès de la direction départementale de l'environnement, pour un **montant de 73k€**. La demande est passée à la Commission Permanente du Département, le 6 juillet dernier ainsi nous avons réussi à percevoir une aide financière de 8 765 € (20 % de 43 823,50 € HT) pour la densification de la collecte sélective des textiles par la mise en place de 50 conteneurs et de 10 conteneurs sécurisés et une aide financière de 1 654 € (20 % de 8 270 € HT) pour l'audit du centre de tri pour obtenir l'agrément ECO TLC. Sachant que j'avais également fait une autre demande pour un autre projet (aide financière de 4 016 € (10 % de 40 156,87 € HT).

11.2. L'audit du centre de tri

Dans le cadre de la réorganisation du centre de tri qui constitue mon second axe de travail. J'ai tout d'abord pris contact avec les responsables de l'Eco-organisme ECO TLC pour obtenir le cahier des charges dont j'ai cité quelques-unes des modalités précédemment. Je me suis rapprochée d'une structure lyonnaise dont le projet était similaire au nôtre pour avoir des informations sur les démarches à suivre.

J'ai pu ensuite travailler en collaboration avec le COPIL, l'équipe de tri sur des temps de réunion et le fournisseur sur les procédures à mettre en place au regard des objectifs et sur un outil de formalisation qui a donné lieu à une première modélisation ([Annexe 14](#)). Je suis restée toujours vigilante sur la conduite du changement et consciente des bouleversements que cela pouvait engendrer sur l'activité en place, consciente également des limites (en termes de management avec les permanents experts sur le domaine du tri, de rotation des salariés en

¹⁹ Se reporter à l'annexe 14

insertion, de compétences, d'organisation et de gestion des équipes, d'investissement et de coût...). Les constats qui ont pu être relevés :

- Outils de tri et de collecte obsolètes,
- Problème organisationnel
- Traçabilité peu fiable des volumes vendus avec les volumes apportés en magasin,
- Productivité très faible
- Volonté de la direction d'un grand changement et d'un accroissement des volumes collectés et à vendre.
- Maintien du support papier (au détriment de la dématérialisation).

Il s'agissait avant tout de repartir de l'existant et de réfléchir à la mise en place d'une pesée systématique du textile à chaque étape avec le matériel dont nous disposons. Pour aborder cette question, j'ai dit aux équipes qu'il fallait « *se mettre à la place d'un vêtement et le suivre dans sa pérégrination* ». Cette métaphore a fonctionné donnant lieu à **la création de deux nouvelles fiches « tri sur table » et « tri tapis »** ([Annexe 15](#)). L'exercice apparaît comme étant fastidieux car les salariés doivent être accompagnés dans cette démarche pour éviter les erreurs. L'audit en fin d'année va permettre de réaliser un inventaire exhaustif des ressources humaines en place, de figer la méthode actuelle de travail de l'association qui me semble assez flou (*qui fait quoi ? qui sait faire quoi ?*), d'attribuer un rôle à chacun afin de faire évoluer individuellement vers des tâches clairement définies et de nouvelles tâches (reporting, tableau), d'envisager également des formations pour les salariés en insertion sur des missions de saisies car cette compétence qui aujourd'hui n'est clairement maîtrisée que par l'assistant technique du transport. Un examen des points de collecte (rendement, coût d'exploitation) devra également être effectué, en vue d'optimiser et la collecte et la traçabilité des produits. Enfin, des préconisations pourront être effectuées pour améliorer la rentabilité du magasin de vente.

PARTIE 4 : « Partez ! »

Cette dernière partie, met en évidence la phase de consolidation et d'ouverture et montre les résultats et les impacts de mon projet qui répond à la problématique suivante : **comment développer et optimiser la filière collecte et recyclage textile sur le département de l'Ain ?**

1. Les impacts du projet sur l'activité

L'impact du projet sur l'activité reprend les indicateurs énoncés dans la partie 2 du projet. Ils concernent en priorité la phase initiale de déploiement de la collecte (mission prioritaire approuvée par le COSTRA au mois de mai dernier). Par ailleurs, l'impact du projet croise différentes logiques : sociales, économiques, environnementales mais aussi, entrepreneuriales, liées au projet social, aux ressources humaines, ou encore, à l'aspect technique et financier.

Sur l'activité (mission, objectifs)	
Nombre containers posés	15 sur un potentiel théorique à 35 à 2018 + 3 circuits de collecte
Nombre de communes couvertes / Nombre de conventions signées	2 conventions signées avec la Communauté de Communes de Miribel Plateau / Communautés de communes de la plaine de l'Ain (Autres communauté de communes à venir : Montluel...)
Nombre de rendez-vous obtenus :	Sur 10 C.C visées, 9 RDV mais je suis entrée en contact avec la totalité
Nombre de partenariats obtenus	3 ont été formalisés : principalement ORGANOM le service environnement du conseil départemental et Renault Trucks. Nous avons également formalisé également pour cette année le partenariat avec l'association Sols'tisse à qui nous mettons à disposition les conteneurs.
Volumes collectés et évolution des tonnages textile :	+ 29 000 kg à date par rapport à l'année précédente
Taux de vandalisme recensé :	47 sur 116 conteneurs
Nombre de communications/actions évènementielles de collecte et actions de sensibilisation...	2 évènements majeurs
Reporting auprès des collectivités (usage de l'outil)	1 groupe de travail en cours (CA3B)
Chiffre d'affaire	Non-visible à cette date (car pas de vision de la qualité future des TLC collectés et donc des débouchés)

Structure (effets sur l'organisation du travail, les processus, les métiers...)

Projet centre de tri	Impact sur l'ensemble des procédures, humaines et techniques dans un contexte de
----------------------	--

	<p>crise (licenciement de quelques personnes de l'équipe d'insertion, fragilité des équipes salariés en place, développement croissant de la collecte et incapacité à pouvoir tout trier...) (Impacts effectifs : 1 = implication, et mobilisation = conscientisation du projet auprès des équipes, sécurisation des RH..) 2 = formalisation des procédures et pré-audit (en cours)</p>
--	--

Hommes (motivation, les compétences, le style de management...)

Groupe de travail	Impact effectif sur l'appropriation de l'outil par les salariés via la fiche de tournée (étude d'usage de la fiche, retour des salariés sur les actes de vandalisme, réunion bilan satisfaisante avec les salariés.)
Encadrement	Adaptation au nouvel outil (mise en place de nouveaux plannings, réorganisation du service, actions correctives et réorientation du projet en conséquence ...)
Compétences	<p>Sur une formation poids lourds (le développement impacte aussi les ressources matérielles : changement de véhicule poids lourds . ???)</p> <p>De nouvelles compétences ont été créées et valorisées notamment sur le centre de tri qui s'ouvre à des postes d'agent « contrôle qualité ».</p>
Création des fiches de tournées	effet levier sur le développement de compétences (savoirs être : vigilance, précision, organisation...et savoirs faire : saisies des données, relations aux donateurs...) + actions de communication = collecte alternative (développement communication, personnel...)

Coopération et partenariat

Lien avec territoire et politique environnementale	Organom + CCI dans le cadre du CODEC (cf. plan d'action en annexe)
Lien avec l'économique	Pour une collecte alternative + projets action sociale

Culture : valeurs, croyances, normes de comportement...

La culture de la formalisation progressive au sein des services.)	Outils de pilotage, harmonisation des procédures
Politique des petits pas et conduite du changement	Travail en cours avec la psychologue sur les outils de pilotage de l'action sociale et procédure de recrutement

12. Les impacts du projet sur la stratégie et le devenir du projet

Le temps de la stratégie n'est pas le temps académique ainsi la stratégie est encore en cours de déploiement à ce stade. Le projet réinterroge le plan d'action globale de la structure notamment sur la perspective d'ouvrir à long terme un nouveau centre de tri et de nouvelles boutiques.

L'association Tremplin pour pouvoir se maintenir doit développer les filières en amont mais aussi en aval, se questionner à la fois sur la question du réemploi mais également sur les filières de recyclage locales (notamment sur la question du déchet ultime qui conditionne l'obtention de notre agrément de tri). Sur ce point, le soutien des partenaires (ex : Organom et les chambres consulaires) est important.

Les outils de pilotage d'activité ont interpellé les collectivités (notamment la nouvelle agglomération de Bourg en Bresse) puisqu'elle souhaite redéfinir les contours de la collecte dans son nouveau territoire : un enjeu environnemental (à la fois territorial mais aussi national), un enjeu politique et un enjeu social. Ainsi, elle souhaite mettre en place un groupe de travail qui permettra de discuter de l'état des lieux (sous et sur performance des conteneurs, consignes de tri, harmonisation...). Le développement de la collecte a ouvert à de nouveaux marchés notamment ceux de la ressourcerie, ainsi, les prochaines semaines, des rendez-vous avec des collectivités définies dans le plan de développement sont à prévoir (Communauté de commune centre dombes, plaine de l'Ain, Syndicat Mixte Le Crocu)

Par ailleurs, l'association développe la collecte d'entreprise et la collecte événementielle afin de garantir non seulement un volume mais un gisement de qualité et d'approvisionner davantage son magasin. Sur ce point, l'ouverture vers l'économie s'impose (un partenariat sera engagé avec Renault Trucks sur ce point). Au niveau des clients - cibles, il s'agit aussi là de les diversifier en élargissant les collectes aux entreprises, aux établissements scolaires, aux institutionnelles, et en travaillant à diversifier l'activité sur des actions de sensibilisation auprès des donateurs.

Il est question également de poursuivre la construction de liens interservices avec le service transport de la Ressourcerie notamment, de développer l'offre de service transport lié à l'ameublement (DEA), etc. L'idée peut être d'aller jusqu'au bout des pratiques et d'être cohérent dans notre logique ESS, de décroïsonner l'ACI avec le reste des activités de l'association et en favorisant le lien entre les pôles (travail avec les QPV, outils de la MCE ...).

Cependant, le développement accéléré de la collecte textile (multiplication des circuits, fréquence de collecte lié au volume, travail sur la qualité du « nouveau » textile collecté, traitement des données, reporting, retour aux équipes, impacte considérablement et significativement l'organisation humaine et les besoins de la structure. Le projet de collecte étant un projet mis à disposition des salariés et non pas l'inverse, nous avons besoin de rationaliser, de sécuriser le personnel et d'anticiper.

Il est aussi important de tenir compte des imprévus et du contexte général comme une situation de crise actuellement au sein du centre de tri, le développement d'une activité impactant tout le système.

Pour terminer, j'ai eu la chance d'étendre mes actions sur l'activité couture sur une fonction de pilotage en lien à la chef de service pour faire entrer la dimension artistique dans le projet d'insertion. Cette démarche est en lien avec un projet de formation formulé par une

artiste feutriste à l'association Tremplin pour introduire le feutrage dans la gamme de recyclage et de création textile de son atelier. Pour permettre également d'alimenter davantage la boutique FripOne et de l'alimenter autrement.

J'ai formalisé les étapes dans un tableau d'avancement ci-joint.

Ce tableau rend également compte de l'état d'avancement du projet (du réalisé ou non, en cours, ou dû à venir) en reprenant les trois phases du planning : *préliminaire, opérationnelle et évaluation*.

Conclusion et les évolutions dans mon positionnement

A la question : « *Comment développer et optimiser la filière collecte et recyclage textile sur le département de l'Ain ?* » Je répondrais : faire appel à la fois à la coopération interne et externe, à l'innovation sociale, s'appuyer sur des moyens techniques et financiers, se positionner stratégiquement et de façon opérationnelle, former et développer les compétences des équipes d'encadrant et des personnels en insertion...ces quelques solutions sont autant d'éléments qui montrent que les SIAE sont au cœur de la rencontre entre logique économique et logique sociale pour faire écho au titre de mon mémoire.

A ce jour, les premières actions ont été amorcées et pour certaines, ont vu le jour en suivant différentes phases en lien avec le comité de pilotage, le comité technique, les équipes de terrain de l'ACI, les salariés en insertion, et les partenaires. Les premiers conteneurs ont été installés avec le nouveau fournisseur sur certains secteurs du département où la stratégie à conduire était complexe. Nous avons réussi à avoir l'appui des Syndicats Mixtes du département et à devenir partenaire *quasi exclusif* dans la construction de projets futurs.

Depuis 2016, la collecte textile est en progression constante. Progression qui se confirme sur les 3 premiers trimestres 2017 avec + 4,1%. Le développement se poursuit sur les autres activités un nouveau projet est amorcé sur la phase de tri avec un objectif d'obtenir l'agrément, de développer les filières pour notre gisement, de reconsidérer le partenariat à l'export en proposant un nouveau modèle de coopération. Le projet d'optimisation est financé en partie par le Conseil Départemental dans le cadre du « Territoire Zéro Gaspi Zéro Déchets » qui servira pour la densification de la collecte sélective des textiles et pour l'étude d'obtention de l'agrément de l'éco-organisme ECO TLC pour le centre de tri.

En interne, la restructuration des services a été accompagnée par des temps de rencontres, d'échanges à tous les niveaux, les outils sont en place et utilisés par les salariés. De nouvelles compétences sont nées du projet et demandent à être formalisées et étudiées. La mise en place prochaine d'équipements industriels va une nouvelle fois permettre de se concentrer sur les aspects humains et d'ouvrir à de nouvelles formations. Tout cela en ne cessant de communiquer avec les équipes de terrain, en co-construisant dans une démarche participative.

A ce stade, le projet se poursuit mais en ce qui concerne la phase de développement les élections présidentielles et législatives ont été un frein à l'effectivité (*rapide*) du projet. Des partenariats ont été tissés pour le développement notamment pour la collecte alternative ou pour l'implantation de conteneurs.

Aujourd'hui, Tremplin est en mesure de soutenir un développement de son parc de conteneurs et d'assurer un suivi au niveau de son centre de tri. Pour pallier les évolutions de son environnement, et pérenniser son activité, l'ACI doit donc développer une nouvelle stratégie en développant son indépendance vis à vis de la filière textile (filiale amont et aval), ou en développant davantage la coopération sur son territoire (partenariats financiers pour l'investissement, partenariats institutionnels (ex : syndicats de gestion des déchets pour l'appui au rayonnement territorial), partenariats avec les éco organismes pour le développement de la filière et le fonctionnement « autonome » de l'activité) . Il faut profiter des nouvelles directives, notamment, la politique départementale liée à la gestion des déchets pour s'étendre sur le territoire et tisser de nouvelles coopérations et devenir compétitif en qualifiant son offre. L'objectif étant de s'appuyer sur des ressources internes (humaines, techniques, ...) mais aussi sur les possibilités de croissance externe.

Mes capacités de fédérer, de mobiliser les équipes ont permis la mise en œuvre rapide et la réalisation des premiers objectifs. Je pense avoir su faire mes preuves en étant un soutien,

un appui et une ressource complémentaire pour la direction et les cadres intermédiaires. Mon envie réside dans le fait de prendre de plus en plus de responsabilités dans le cadre de projet de développement. A titre plus personnel, après cette année sous contrat de professionnalisation, j'ai signé un contrat en CDD d'un an au sein d'une Entreprise d'Insertion sur le Rhône « l'Entreprise Ecole » sur Saint – Fons (69) sur un poste de chargée de développement mobilité. Cette nouvelle expérience constitue une ouverture sur un autre modèle de Structures d'Insertion par l'Activité Economique qui enrichira un peu plus mon parcours.

Au-delà de la conclusion, en guise d'ouverture...

Témoignage bénévole - 79 ans - bénévole à Tremplin

« Lorsque est né le projet de collecte/tri/Ressourcerie, je me suis impliqué dans l'activité textile car cela rejoignait ma vie professionnelle (j'étais commercial dans cette branche). Et à la création du point de vente Frip'one j'ai souhaité intégrer cette structure. Au démarrage de cette activité, notre rôle de bnv s'est trouvé un peu dispersé, en marge. Les vendeuses avaient suivi, ou suivaient encore, une bonne formation ; peut-être les bnv auraient-ils dû en faire autant ? Nous étions un peu "observateurs". Rapidement et tout naturellement, nous avons observé le fonctionnement du magasin, détecté les faiblesses du dispositif et proposé des modifications. En même temps nous apprenions à connaître les personnes. C'est sans doute le point le plus délicat. Même si notre présence avait été expliquée aux vendeuses, celles-ci étaient en droit de se poser des questions (sont-ils les mouchards de la direction ?). Nous, nous étions là pour donner éventuellement un conseil, veiller à ce que les vendeuses soient respectées, donner un coup de mains en cas de forte affluence. Rapidement il est apparu, compte tenu du partage en trois zones de la surface de vente, qu'un contrôle était indispensable pour sortir de l'espace " 1 euro". Aujourd'hui c'est le rôle principal dévolu aux bnv : essayer de diminuer la resquille, volontaire ou pas. Ce que je pense de cette activité bnv : je la continuerai tant que je le pourrai, tant que Tremplin la sollicitera. Pourquoi ? Je connais Tremplin depuis bientôt vingt ans, j'ai une profonde admiration pour son encadrement, et souhaite à ma modeste place participer à son développement. J'aime les "gens", les rencontrer, parler avec eux, essayer de les comprendre. Donner un peu de chaleur humaine à ceux qui, peut-être, en ont manqué à un moment de leur vie. »

Bibliographie

Ouvrages

- Bagla-Gökalp, L. (1998). *Sociologie des organisations*. Condé-sur-l'Escaut, France : La Découverte.
- Boutinet, J.P. (2012). *Anthropologie du projet*. Paris, France : Presses Universitaires de France.
- Centre Ain Actif. (2008). *Etat des lieux de l'IAE sur le bassin d'emploi de Bourg en Bresse*.
- Chauvigné, C., Lerouillois, P., Souchet J.L. (2014). *Travailler pour s'inclure : l'expérience d'ADC Propreté*. Paris, France : Rue de l'échiquier.
- DARES. (2009). *L'Insertion par l'Activité Economique en 2007, Premières Synthèses Informations*, n°17-2.
- Defalvard H. (2008). *Les non-dits du marché*. Ramonville-Saint-Agne, France : Hervé Defalvard Publication.
- Defalvard H., L'Horty Y., Legendre F. (dir.). (2013). *Les nouvelles frontières de l'économie sociale et solidaire*. Louvain-la-neuve, Belgique : Presses universitaires de Louvain.
- Delobbe N., Herrbach O., Lacaze, D., Mignonac, K. (dir.) (2006). *Comportement organisationnel* (Vol. 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle), Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Glémain, P., Bioteau E., (2015). *Entreprises solidaires : l'économie sociale et solidaire en question(s)*. Rennes, France : Presses Universitaires de Rennes.
- Muller, J.L. (2016). *Les fondamentaux du management de projet*. La Plaine Saint-Denis, France : Afnor éditions.
- Ostrom, E. (1990). *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles* (révision scientifique par Baechler, L., 2010) . Liège, Belgique : Commission Université Palais.

Articles

- Agence PHARE de l'Ain. (2017). " l'expérience de l'évaluation de l'impact social, pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale ". *Rapport* .
- Association ALFA3A, " Pauvreté et Précarité dans l'Ain, Etat des lieux 2010 ", *Rapport*.
- Cervera, M. (2014). « L'accompagnement associatif vers l'emploi ». *Rencontre chercheurs acteurs Chaire ESS de Paris Est*, Marne la Vallée.
- Corby, O., Matta N., Ribiere, M.(1999). "Définition d'un modèle de mémoire de projet". *RR-3720, INRIA*. 1999. <inria-00072945>.
- Deflavard, H. (2017). « Droit d'usage des établissements par les salariés ou l'entreprise commun du territoire ». *Cahier de recherches de la chaire ESS Université Paris Est Marne la Vallée*, Numéro 2017-02.
- Données économique 2016-2017, " Chiffres clés de l'Ain " édité par la Chambre Economique et de l'Industrie.
- Forum Régional des Acteurs de la Rénovation Urbaine. (2008). "levier de consolidation et de développement l'insertion par l'activité économique. Exemple d'Aulnay-sous Bois." *L'insertion par l'économique et l'emploi, le PRU*.
- Fougère D., Crépon B., Brodaty Th. (2007). Les méthodes micro-économétriques d'évaluation et leurs applications aux politiques actives de l'emploi". *Économie & prévision*, n°177, 2007-1. pp. 93- 118; doi : 10.3406/ecop.2007.7982.

Gosselin, H. Turan-Pelletier, G., (2015). " Innovations et expérimentations dans le secteur de l'insertion par l'activité économique ", *Rapport IGAS*.

Mauger, G. (2001). "Les politiques d'insertion [Une contribution paradoxale à la déstabilisation du marché du travail] Nouvelles formes d'encadrement". *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 136-137. pp. 5-14; doi : 10.3406/arss.2001.2706.

Maurel E. (2006) "Expression et place des salariés en insertion dans les structures par l'activité économique" étude issues des *recueils et documents de la FNARS*, numéro 38, septembre 2006, réalisé par Pacte/IEP Grenoble.

Sites Internet

<http://www.cnei.org>

<http://www.coorace.org>

<http://www.lelabo-ess.org>

<http://www.recma.org>

<http://www.cress-rhone-alpes.org/cress/>

Ressources

[Circulaire DGEFP no 2005-41 du 28 novembre 2005 relative aux ateliers et chantiers d'insertion](#)

[CODE DU TRAVAIL - Partie Législative et réglementaire](#)

[CONVENTION COLLECTIVE DES ACI](#)

[Arrêté du 31 octobre 2012 portant extension de la convention collective nationale des ateliers et chantiers d'insertion](#)

[Arrêté du 26 mars 2013 concernant l'avis d'interprétation N/12 du 26 juin 2012 relatif aux congés pour enfant malade \(cf article 5\)](#)

[Arrêté du 28 mars 2013 portant extension des dispositions sur les salaires minima](#)

[Textes de la réforme de l'IAE - 2014](#)

Annexes

1. Annexe 1 : Historique de la filière textile

Hiver 1987-88 : Ouverture de la première halte de nuit TREMPLIN, au 66 boulevard de Brou à BOURG. Dépôt des statuts de Tremplin et création officielle de l'association le 4 janvier 1988.

Dès 1988, dépôt volontaire de vêtements, tri et vente au : 23 ruelle Marion à BOURG.

En 1990, on parle d'ART (Ateliers de Réentraînement au Travail :

- Atelier service contre service (sous-traitance ou coup de main à Tremplin quelques heures contre un petit pécule)
- Atelier de remise à l'activité avec 26 CES (Contrats Emploi Solidarité)
- Entreprise d'Insertion « Tremplin Emploi Production » : Travaux de sous-traitance, cartonnage, conditionnement de plis pour des entreprises locales (10 postes rémunérés sur la base du SMIC + 10%).

En 1991 :

- « Atelier Friperie Pennesuy » en association avec la Communauté Emmaüs dans ses locaux et le soutien de la blanchisserie Favrat.
 - o Ramassage et tri de linge et chiffon, compactage
 - o Nettoyage, raccommodage et conditionnement
 - o Tenue d'un magasin de vente au public « Magasin Tremplin », 23 ruelle Marion.

1^{er} février 1992 : ouverture d'un magasin de vente « Mario-Net » avec 5 salariés.

En 1992 : l'atelier de tri s'installe dans des locaux plus grands, 1143 route de Marboz à VIRIAT.

En 1993 :

- Mise en place d'ABCR (Atelier Bressan de Collecte et Recyclage) et d'AGCR (Atelier Gessien de Collecte et de Recyclage).
- Maintien de l'Atelier de Réentraînement au Travail.

En 1994 :

- ABCR : 15 à 20 postes en Entreprise d'Insertion.
- Atelier de Réentraînement au Travail : 65 postes à mi-temps CES et Contrats Emploi Consolidés (CEC).

1^{er} mai 1995 : l'atelier avenue de Marboz à Viriat déménage Avenue de Macon à Viriat dans d'anciens locaux (grands garages, bureaux...) de la DDE (Direction Départementale de l'Équipement).

- ART : 73 postes en CES
- ABCR : 18 postes aidés, 15 postes non aidés.

1996 :

- Ouverture, rue du Parc, de la Halte de nuit, de l'Accueil de jour et du restaurant social, ce qui permet de regrouper toute l'activité de Tremplin sur un même site.
- 6 décembre 1996, création d'ABCR, entreprise d'Insertion indépendante de Tremplin (association loi 1901 : statuts déposés le 19 décembre 1996).

1^{er} janvier 1997 :

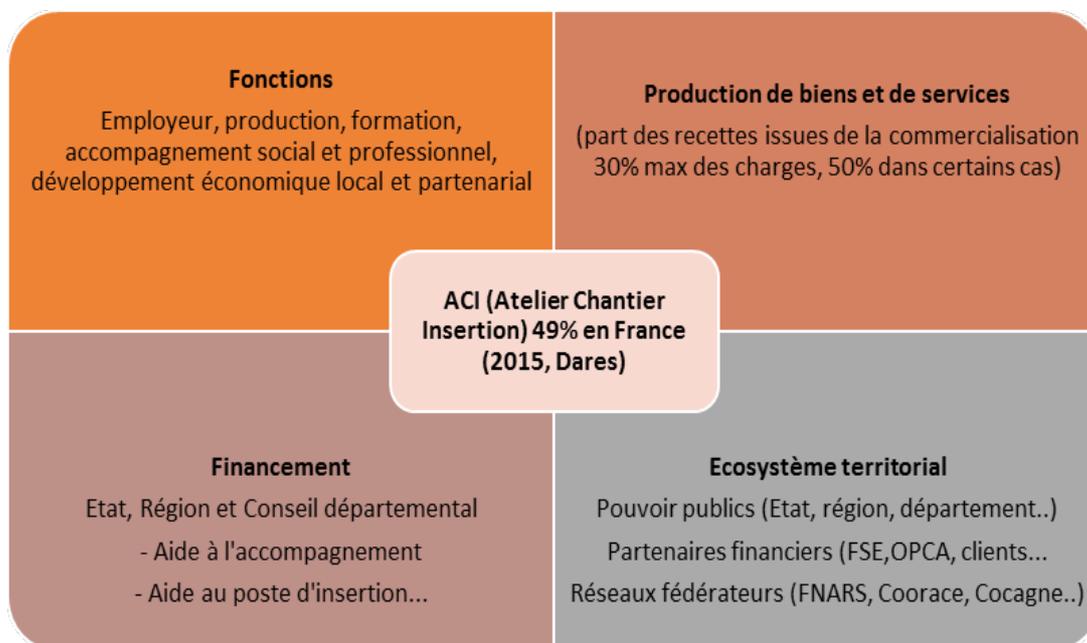
- démarrage d'ABCR indépendante avec 23 postes
- L'ART emploie 91 salariés en CES.

1998 :

- ABCR reprend une entreprise de Vaulx en Velin (Rhône), devient ABCR Rhône-Alpes) et gère donc 2 entreprises.
 - o 10 tonnes de vêtements par site et par jour : approvisionnement par conventions avec Emmaüs (44%), Secours Catholique (5%), Croix Rouge et Secours populaire (6%).
 - o 23 postes d'insertion par site
 - o 80 associations partenaires sur la matière première
- Adhésion à la Charte « Vêtements : Tissons la solidarité »

- 6 octobre 1998 : après d'importants travaux soutenus par la Fondation Poliet (matériaux de construction), inauguration des Ateliers d'Insertion Sociale et Professionnelle de Tremplin 171 avenue de Macon.
- 5 octobre 2000 :
 - Devant les difficultés d'embauche, d'environnement, on se pose la question de la pérennité du site de Vault en Velin.
 - Modification des statuts d'ABCR Rhône-Alpes pour créer 2 associations (une pour Viriat, une pour Vault)
- 2001 : « Vos vêtements sans emploi sont leur emploi »
 - 1^{er} février : on arrête l'activité de Vault en Velin et on se recentre sur Viriat où continuent de cohabiter Entreprise d'Insertion et ART.
 - 18 mai : défilé de mode dans les ateliers de Tremplin dans le cadre du festival Pourkoipa.
 - 1^{er} Novembre 2001 :
 - o mise en place des 35 heures.
 - o Démarrage des ateliers de remobilisation sociale et espace redynamisation.
- 2003 : L'AUS (Activité d'Utilité Sociale) gère 40 emplois en CES et 10 en CEC.
- 2004 :
 - Ouverture de la petite boutique, passage des Cordeliers à BOURG (magasin de marques et bonne qualité, en centre-ville près de l'Hôtel de Ville)
 - 18 mai 2004 : Assemblée générale constitutive de « Tissons la Solidarité ».
 - 31 décembre 2004 : cessation d'activité de l'Entreprise d'Insertion ABCR avec licenciement économique de 6 personnes.
- 2005 :
 - L'AUS (Activité d'Utilité Sociale) devient ACI (Ateliers Chantiers Insertion).
 - 30 juin 2005 : fin de l'Association ABCR par fusion-absorption au profit de Tremplin avec effet rétroactif au 30 12 2004.
 - Naissance de la RSP (Redynamisation socio-professionnelle)
- 2006 :
 - 1^{er} janvier : fermeture de la Petite Boutique en centre-ville.
 - 13 janvier : ouverture du magasin Ô Fil du Temps sur le site de Tremplin.
- 2011 :
 - Juin : déménagement de Tremplin (siège, CHRS) de l'avenue de Macon à Viriat au chemin d'Eternaz à Bourg.
 - Novembre : déménagement de l'atelier de tri.
- 2012 :
 - 6 janvier : ouverture de Frip'One chemin d'Eternaz.
 - Avril : le magasin Ô Fil du Temps emménage à la zone de Monternoz, 151 route de Saint-André sur-Vieux-Jonc à PERONNAS. Ouverture le 20 avril.
 - Novembre : Défilé à Paris devant Christian Lacroix avec « Tissons la Solidarité ».
- 2013 :
 - Mars-décembre : restauration des containers avec la participation d'apprentis de CFA et Maison familiale et détenus de la maison d'arrêt de Bourg.
- 2014 :
 - 8 juillet : Ouverture du magasin Frip'One avenue Pablo Picasso
 - 22 octobre : inauguration de la Ressourcerie, avec 20 postes en CDDI (contrat à durée déterminée d'insertion).
 - 2 octobre : Ouverture du magasin Ô Fil du Temps rénové.

13. Annexe 2 : Eléments de définition d'un ACI et focus sur les SIAE du département



Selon la définition donnée par le Ministère du Travail²⁰, « les ateliers et chantiers d'insertion (ACI) sont des structures (conventionnées) d'insertion par l'activité économique. Ils ont pour objectif de recruter, accompagner, encadrer et former des personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles en vue de faciliter leur retour à l'emploi. Les biens ou services produits visent à répondre à des besoins collectifs non satisfaits ». Elles s'inscrivent dans le champ de l'Economie Sociale et Solidaire, en effet, les SIAE contribuent au développement économique, social, solidaire et environnemental des territoires grâce à la création d'emplois à forte densité de main d'œuvre et non délocalisables et au développement d'actions de formations continues adaptées aux besoins des populations en plaçant la personne au centre. Elles répondent également aux enjeux de développement des territoires, étant pour beaucoup positionnées sur des actions à fort potentiel de développement dans les politiques de développement économique (économie circulaire, économie verte, développement durable...) Les publics qu'elles accompagnent :

- les jeunes de moins de 26 ans en grande difficulté ;
- les bénéficiaires de minima sociaux (RMI, ASS, API, AAH) ;
- les demandeurs d'emploi de longue durée ;
- les personnes prises en charge au titre de l'aide sociale

Depuis le 1er juillet 2014, dans le cadre d'un agrément IAE (Insertion par l'Activité Economique) délivré par Pôle Emploi, les personnes en insertion ainsi embauchées sont titulaires d'un contrat de travail à durée déterminée d'insertion (CDDI), L'ACI bénéficie d'une aide au poste de l'Etat (DIRECCTE) par poste de travail ETP (Equivalent Temps Plein), soit :- une part socle de 19 655 € par poste ETP travaillé et par an (montant 2016).

Une part modulable de 0 à 10% est attribuée en fonctions de 3 critères : typologie du public, taux d'encadrement et taux de sorties positives.

²⁰ <http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/insertion-dans-l-emploi/insertion-par-l-activite-economique/article/les-ateliers-et-chantiers-d-insertion-aci>

14. Annexe 3 : Le circuit de collecte par l'association Tremplin

14.1. Dépôt Point Apport Volontaire (PAV)

Le PAV est une adresse où un citoyen peut déposer ses TLC usagés. Pour Tremplin, elle correspond à

- la présence de conteneurs sur la voie publique, un espace privé, dans une déchèterie
- une structure de récupération de TLC usagés dans un local d'association (Secours Catholique, Resto du cœur)
- un magasin de vente de TLC (Frip'One)
- un événement de récupération de TLC sur la place du marché ou à l'occasion d'un marché, dit « collecte événementielle » (écoles, hôpital...)
- collecte auprès d'entreprises privées (Kiabi, Renault Trucks...)
- collecte en porte-à-porte (plus rarement mais il peut arriver qu'un particulier contacte nos services pour un enlèvement de « bric » et profite de cette occasion pour donner quelques cartons de textiles usagés)

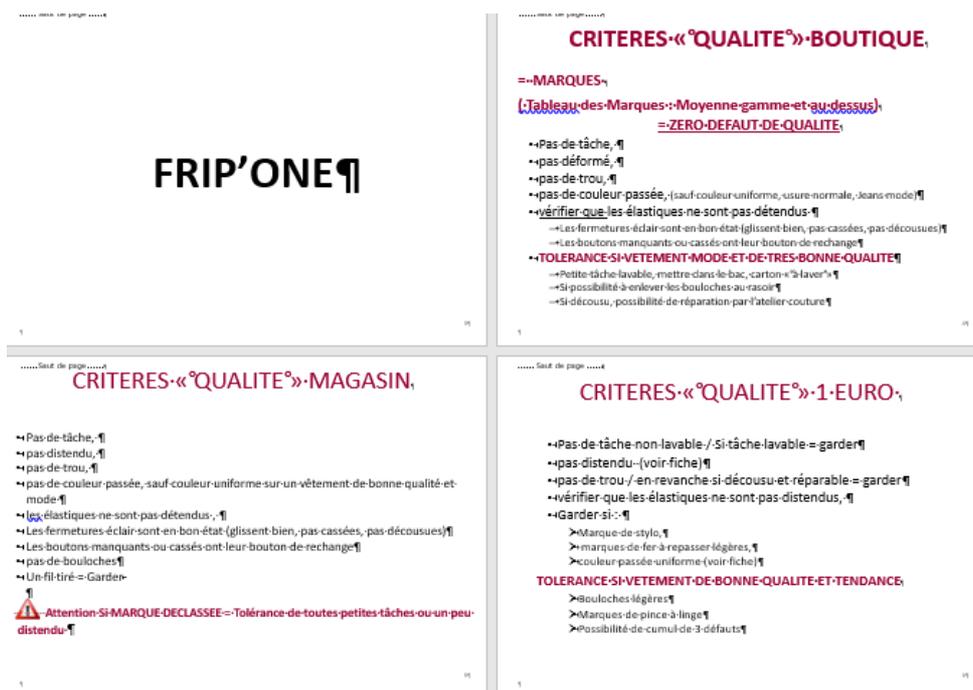
14.2. La collecte par le transport

Le chauffeur manutentionnaire s'occupe du vidage, stockage, enlèvement, chargement, transport et entretien des conteneurs, il organise et assure le ramassage des tonnages déposés dans ces conteneurs. L'atelier transport sert à collecter les vêtements dans les conteneurs prévus à cet effet. Ils disposent de camions dont la moitié dédiée essentiellement à la collecte de textile, le reste étant prévu pour les enlèvements de meubles chez les particuliers, et aussi pour des livraisons qu'ils auraient achetés au magasin « o' fil du temps » (magasin de la ressourcerie). Les salariés fonctionnent en binôme, parfois, trinôme, ils déchargent la collecte dans des bacs à roulette puis ils pèsent ensuite les stocks pour les mettre à disposition du tri. Le territoire de collecte est assuré par cet atelier qu'il s'agisse de la gestion du parc, de son entretien et maintenance (vandalisme des conteneurs), ou encore, des liens avec les collectivités ou les citoyens sur le terrain.

14.3. Le tri du textile

L'activité tri dispose d'un processus organisationnel et de modes opératoires bien précis, qu'il est complexe d'appréhender de l'extérieur. Les Tissus Linge de Maison (TLC) déboucheront soit sur du réemploi avec un apport pour la boutique « frip'one » partiront à l'export chez un industriel pour être recyclé ou seront retravaillés par l'atelier couture.

Le tri s'effectue selon des critères bien précis qu'il s'agisse du tri par catégorie, du tri qualité, du tri matière et s'appuie sur un référentiel. A l'entrée, le salarié est formé sur ces critères, chaque salarié dispose d'un classeur dont voici un extrait :



Cette transmission de connaissances et de compétences a été possible par la formation de l'encadrant technique (mais aussi, des encadrants de la boutique) au monde du luxe et de la vente. Cette formation financée par OPCALIA et mis en place par le réseau « TISSONS LA SOLIDARITE »²¹ (dont l'ancien président de TREMP LIN en était le président) regroupe 70 associations du monde de l'IAE et du textile éthique et écologique.

Dans le cadre de mon projet, j'ai été amenée à travailler sur le projet de réorganisation de cette activité nécessairement impactée par le développement de la collecte textile en amont.

Répartition du Tri 2016 en Kg		
Frlp'one et o'fil du temps	264 395	28,0%
Déchets	106 400	11,3%
2e, 3e, 4e Qualité	47 836	5,1%
Chaussures	17 845	1,9%
Sacs à main	3 212	0,3%
Déstockage	37 933	4,0%
Essuyage	31 147	3,3%
Effilochage	21 666	2,3%
Jouets	5 061	0,5%
TOTAL	535 495	56,7%
TOTAL ORIGINAL EXPORT	409 260	43,3%
Total collecté 2016	944 755	100,0%

21 <https://www.tissonslasolidarite.fr/>

14.4. La vente au magasin

Le magasin est une boutique solidaire dite « boutique-école » qui offre ses services à une clientèle diversifiée de tout niveau social, des vêtements de bonne qualité, voire de luxe à de petits prix. Le magasin est divisé en trois zones (braderie à 1 euro, un espace RETRO, vêtements actuels H/F et enfants à petits prix et un espace boutique pour les belles pièces, les vêtements de marque et les créations de Tremplin réalisées par l'atelier couture).

Le travail qualitatif et de précisions effectué par le tri permet d'orienter plus rapidement le textile vers ses filières. Pour la boutique, par exemple, il sera possible de reconnaître un vêtement qui ira au rayon RETRO en caractérisant en un seul coup d'œil, les couleurs, la matière, la forme...

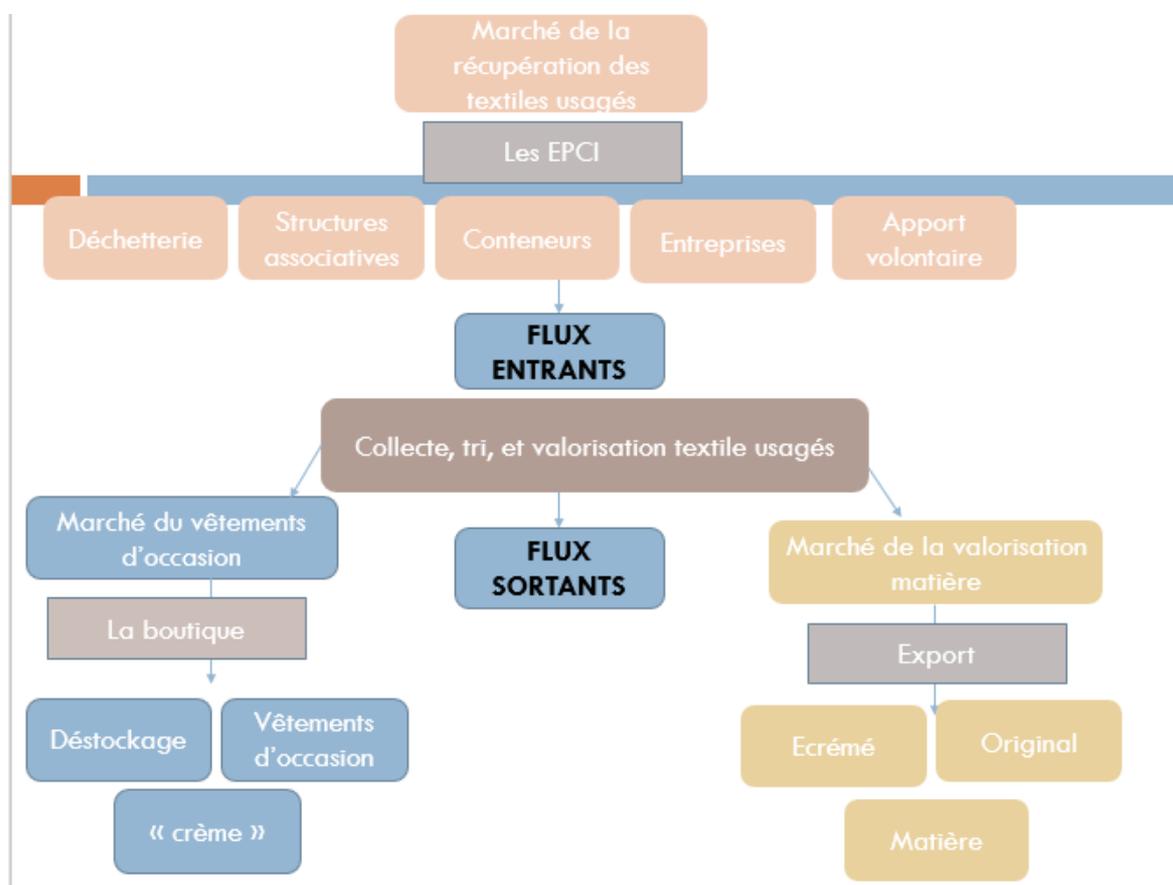
Dans le cadre de mon projet, l'activité couture interviendra peu. Je l'ai pris en compte davantage à la fin de mon projet dans la réflexion autour des flux et des débouchés en aval. Par ailleurs, il est entièrement piloté par la chef de service IAE.

Nous remarquons la nécessité de tisser plus de liens et d'articulation entre les différentes activités. Dans un souci d'optimisation il aura été nécessaire de s'attarder sur cette problématique. Par exemple, tenir informer l'activité tri, de la provenance de la collecte pour la mise en place de campagne qualité s'avérerait indispensable. Et tout en songeant à cette optimisation comment agir sur la professionnalisation des salariés au cœur du projet social ?

15. Annexe 4 : Compte de résultats par activités et sur l'ACI

	POLE ECONOMIQUE	POLE ACCOMPAGNE MENT INDIVIDUALISE	POLE LOGEMENT	POLE HEBERGEMENT	VE ASSOCIATIVE	TOTAL au 31/ 12/ 16	TOTAL au 31/ 12/ 15
PRODUITS D'EXPLOITATION							
Ventes, prestations de services	1 253 813	0	264 534	34 601	500	1 553 449	1 444 054
Variation de stocks	5 606	0	0	0	0	5 606	70
production immobilisée	0	0	0	0	0	0	0
subventions	282 761	673 959	353 076	1 224 771	27 000	2 561 567	2 151 230
remboursements de salaires insertion	2 099 221	0		73 525	9 067	2 181 813	2 052 573
Cotisation	1 089	0	0	0	485	1 574	1 394
Reprises sur prov, transfert de charges	19 828	4 325	2 699	5 907	7 021	39 781	32 478
Autres produits	1 659	0	1 304	248	545	3 756	880
TOTAL PRODUITS	3 663 978	678 284	621 613	1 339 052	44 618	6 347 545	5 682 679
	57,72	10,69	9,79	21,10	0,70	100	
CHARGES D'EXPLOITATION							
Achats de matières premières	51 120					51 120	27 630
Autres approvisionnements stockés						0	0
variation de stocks	-164					-164	-1 641
achat prestation						0	0
carburant eau EDF GDF	80 057	11 848	23 920	43 600	101	159 526	157 648
Alimentation	0	0	0	12 932		12 932	11 031
Fournitures	33 119	10 672	6 396	18 666	-6 980	61 873	61 881
Achats de marchandises	0	0		0		0	367
Prestation	19 713	27 732	695	4 948	-665	52 423	24 479
Locations	260 065	30 546	250 745	147 981	211	689 549	688 920
entretien	56 266	12 495	8 328	21 705		98 793	90 375
assurances	18 810	8 321	5 238	6 804	589	39 761	38 845
formation	16 160	1 322	2 426	2 051	4 883	26 842	24 247
personnel détaché, honoraires, pub	9 750	1 353	1 621	3 606	4 219	20 549	28 450
relations publiques	0	162		0	309	471	1 657
déplact missions réception	2 736	8 998	2 711	2 960	6 099	23 504	18 268
frais postaux, téléphone, internet	19 373	15 820	7 689	11 803	595	55 279	47 531
divers	8 805	42	329	6 973	2 359	18 509	20 349
impôts taxes	132 141	40 365	19 072	69 016	-19 033	241 562	208 276
personnel permanent	418 391	335 588	160 390	530 442	682	1 445 493	1 371 639
personnel insertion	1 839 795	0		66 571		1 906 366	1 805 413
charges sociales permanent	192 048	145 653	67 928	217 976	938	624 542	595 715
charges sociales insertion	297 684	0		11 405		309 089	288 308
autres charges de personnel	50 020	6 297	2 954	11 149	36	70 455	45 361
perte/créances, gestion courante	4 221	3	1 753	7 095	48	13 119	3 562
Dotation aux amortissements	89 882	2 989	7 922	18 177	360	119 329	106 594
TOTAL CHARGES	3 599 993	660 204	570 115	1 215 861	-5 251	6 040 922	5 669 905
RESULTAT D'EXPLOITATION	63 985	18 081	51 497	123 191	49 869	306 623	12 774
PRODUITS FINANCIERS	0	0	0	0	2 493	2 493	3 018
CHARGES FINANCIERES	24 873	0	0	0	0	24 873	23 426
RESULTAT FINANCIER	-24 873	0	0	0	2 493	-22 380	-20 408
PRODUITS EXCEPTIONNELS	12 868	0	650	0	60	13 578	64 165
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	0	0	60 000	60 000	15 430
RESULTAT EXCEPTIONNEL	12 868	0	650	0	-59 940	-46 422	48 735
REPORT RESSOURCES NON UTILISEES		0	11 271	9 445		20 716	48 562
ENGAGEMENT A REALISER SUR							
RESSOURCES AFFECTEES		0	11 825	132 636		144 460	18 042
RESULTAT GLOBAL	51 980	18 081	51 594	0	-7 579	114 076	71 621
RESULTAT 2015	-27 324	14 556	11 251	-662	73 800	71 621	

16. Annexe 5 : Analyse détaillée du marché



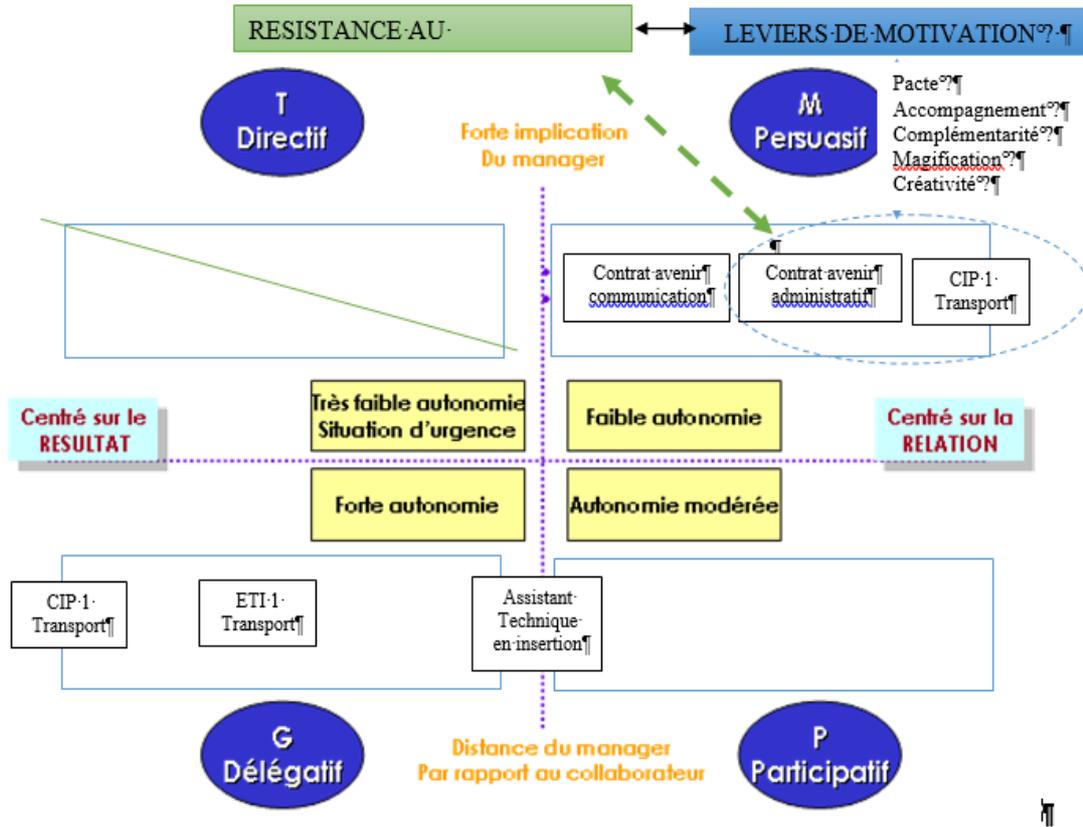
Le textile est le premier déchet à avoir été collecté en vue de sa réutilisation.

L'industrie textile rassemble l'ensemble des activités de conception, de fabrication et commercialisation des textiles et donc, entre autres, de l'habillement. L'industrie textile est un exemple de secteur d'activité ayant connu une très forte internationalisation au cours des XIXe et XXe siècles. Si, en règle générale, les pays développés sont des importateurs de textiles et les pays en développement sont exportateurs, depuis les années 2000, le marché est surtout caractérisé par l'ascendance qu'a pris la [Chine](#) sur les autres pays producteurs.

L'ouverture du marché français à l'importation de vêtements à bas prix et de faible qualité, a provoqué une crise de la filière de la récupération textile. En effet, la part des vêtements usagés, qui rend l'activité de tri viable, diminue et la part des déchets, génératrice de coûts, augmente. C'est ainsi que de nombreux opérateurs de collecte et de tri cessent leurs activités. La filière risquait de disparaître dans un contexte où les collectivités locales ressentent de plus en plus le besoin de développer des services de collecte à la source de déchets ménagers valorisables pour réduire leurs coûts d'incinération et répondre aux nouveaux enjeux du développement durable. C'est ainsi qu'à la demande du Gouvernement un éco-organisme pour pérenniser la filière : ECO-TLC a été constitué en mars 2006 pour réfléchir à la problématique des textiles en fin de vie et des déchets issus de ces produits et proposer des solutions au problème du financement des coûts de collecte et de tri.

D'un point de vue socio-anthropologique, il y a de plus en plus d'offre par rapport à la demande. Le particulier vend lui-même ses textiles sur internet lorsqu'il veut s'en débarrasser.

17. Annexe 6 : Diagnostic managerial



18. Annexe 7 : Modification et amélioration de la fiche de tournée de collecte (avant – après diagnostic)



CIRCUIT N°8 : Lundi Après-Midi

a compléter impérativement en début de tournée :	
DATE :	HEURE DEPART :
EQUIPE :	HEURE ARRIVEE :
Chauff.:	
Accomp.:	
Resp des clés:	
CAMION :	KMS DEPART :
POIDS TOTAL :	KMS ARRIVEE :

CABANON	VILLAGES	EMPLACEMENTS	Plein	3/4	1/2	1/4	Vide	Observations
			250 kg	137,5 kg	125 kg	62,5 kg	0Kg	
TR 18	Certine	PAV vers la salle des fêtes						
TR 20	Le Mollard	Déchetterie de St Martin du Mont						
TR 36	St Martin du Mont	Mairie						
TR 21	Druillat	PAV vers le Cimetière						
TR 37	Jujurieux	PAV Place de l'église						
TR 34	Tossiat	PAV place de la Mairie						
TR 35	Tossiat	Impasse de la Reyssouze (PAV route de Journans)						
TOTAL :							=	Kg

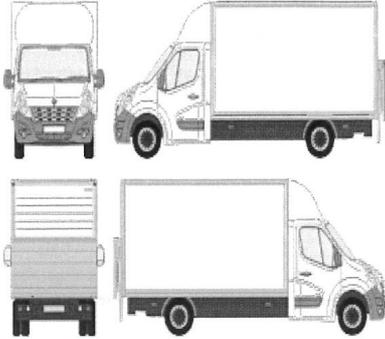
Rappels: - Cette feuille de route est le reflet du travail de l'équipe sur la demi-journée: elle doit- être complétée au plus juste, tout incident, commentaires, etc..... doit apparaître sur celle-ci.
 - Tous dons est la propriété de l'Association Tremplin.
 - le camion doit rester sur l'itinéraire de la tournée (sauf consigne du responsable).
 - les cabanons doivent être vidés totalement dans des sacs fermés.
 - le cabanon ainsi que ces alentours doit être laissé propre au départ de l'équipe.

CIRCUIT N°8 : Lundi Après-Midi

à compléter impérativement en début de tournée :

DATE :	HEURE DEPART :
EQUIPE : Chauff.:	HEURE ARRIVEE :
Accomp.:	
Resp des clés de la tournée:	
CAMION :	KMS DEPART :
POIDS TOTAL :	KMS ARRIVEE :

RENSEIGNEMENTS ETAT DU VEHICULE (AVANT LE DEPART)



Indiquer par une croix les problèmes détectés sur le véhicule : (carrosserie, pneu, autres...)

Le signaler à mon responsable si je suis intervenu

précisez:

Le dessin du camion permet de signaler facilement les dommages constatés

EVALUATION DE LA COLLECTE (PENDANT ET APRES LA TOURNEE)

CONTENEURS	COMMUNES	EMPLACEMENTS	Poids réels (après pesée)	PROBLEMES LIES AU CONTENEUR					Notes globales entre 1 et 10 du conteneur
				Problèmes techniques liés au fonctionnement du conteneur	Problèmes liés au cadenas	Déchets à l'intérieur du conteneur	Déchets à l'extérieur du conteneur	Autres problèmes	
1 TR 35	Tossiat	Impasse de la Reyssouze (PAV route de Journans)							
2 TR 34	Tossiat	PAV place de la Mairie							
3 TR 36	St Martin du Mont	Mairie							
4 TR 20	Le Mollard	Déchetterie de St Martin du Mont							
5 TR 37	Jujurieux	PAV Place de l'église							
6 TR 21	Druillat	PAV vers le Cimetière							
7 TR 18	Certine	PAV vers la salle des fêtes							
TOTAL :			=						

Les conteneurs ont été remis dans l'ordre logique de la tournée

La notation de 1 à 10 permet d'avoir un aperçu qualitatif du point de collecte

RELATION AVEC LES DONNATEURS : OUI ou NON (sur quels conteneurs ?)
Quels renseignements ont été donnés ?
Autres relations ? Précisez.....

appel. Cette feuille doit être placée dans le camion et doit être remplie par le responsable de la tournée. Elle doit être remise au responsable de la tournée à la fin de la tournée. Elle doit être conservée pendant 1 an.

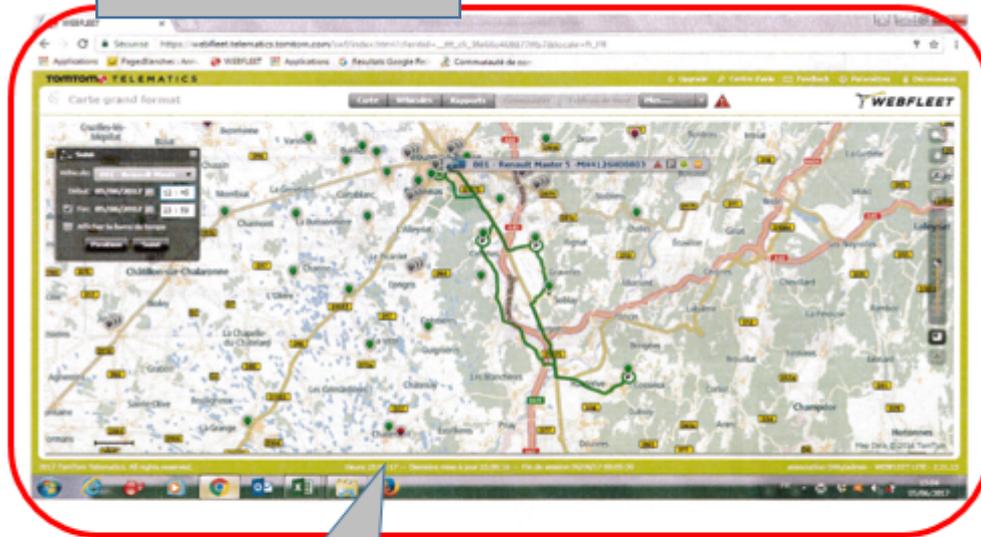
incident, commentaires, etc..... doit apparaître sur celle-ci.

- Tous dons est la propriété de l'Association Tremplin.
- le camion doit rester sur l'itinéraire de la tournée (sauf consigne du responsable).
- les cabanons doivent être vidés totalement dans des sacs fermés.
- les cabanons ainsi que les véhicules doivent être laissés propres au départ de l'opération.

Ils ont dit être en lien avec les donateurs de temps en temps c'est une compétence à développer. Même si peu utilisé.

Une seule case pour saisir la pesée au réel.

L'ajout de ces 5 colonnes permet de signaler les actes de vandalisme et les dysfonctionnements les plus courants



L'ajout du plan de la tournée permet de visualiser le circuit type pour les nouveaux arrivants

19. Annexe 8 : Les outils de pilotage de l'activité

19.1. Tableau de pilotage des volumes collectés par communautés de commune

Tableau des communautés de commune Trimestre 2 2017									
Code	N° du contenaire	Adresse	CP	Ville	Com/Com	Poids collecté Avril	Poids collecté mai	Poids collecté Juin	Total
C	E/TR 4 E/TR 5	Parking O' Fil Du Temps 105 Route De St André sur Vieux Jonc	01960	Péronnas	BBA	1 674	2 999	1 271	5 944
C	E/TR 01 E/TR 02	à côté du portail	01960	Péronnas	BBA	1 716	1 824	2 692	6 232
C	Contenaire 1, 2, 3	623 Chemin d'eternaz	01000	Bourg en Bré	BBA	2 321	2 293	3 534	8 148
D	PAV	12 Rue Jean Gutenberg	01000	Bourg en Bré	BBA	2 121	2 019	1 924	6 064
D	PAV	101 Rue Thioudet	01960	Péronnas	BBA	1 252	2 072	978	4 302
C	BBA 12	PAV Rue Des Marguerites		Bourg en Bré	BBA	445	587	324	1 356
C	BBA 3	PAV Rue De La Chambière	01000	Bourg en Bré	BBA	143	416	475	1 034
C	BBA 6	PAV Rue Aristide Briand	01000	Bourg en Bré	BBA	516	235	511	1 262
C	E/TR 7	PAV Avenue Maginot	01000	Bourg en Bré	BBA	1 042	1 375	1 819	4 236
C	E/TR 9	Champ De Foire	01000	Bourg en Bré	BBA	611	776	553	1 940
C	BBA 4	PAV Alsace Lorraine	01000	Bourg en Bré	BBA	552	790	819	2 161
C	E/TR 6	Rue Du Girod De L'Ain	01000	Bourg en Bré	BBA	622	530	467	1 619
C	BBA 5	PAV Route De Jasseron	01000	Bourg en Bré	BBA	820	460	957	2 237
C	E/TR 8	Chateaubriand (en face de la gendarmerie)	01000	Bourg en Bré	BBA	859	848	959	2 666

19.2. Tableau de pilotage des actes de vandalisme et du suivi qualité

Les actes de vandalisme sont signalés par les chauffeurs eux-mêmes grâce à la mise en place de la nouvelle fiche de tournée et des photographies. En fin de mois, une analyse et un reporting est fait auprès de la chef de service du pôle ACI, notamment lors des réunions mensuelles de pôle. Le code couleur permet de signaler la sous performance et le dysfonctionnement de certains conteneurs textile (en lien avec la récurrence des actes de vandalisme). Par ailleurs, et en complément, un système de notation permet d'avoir une approche qualitative du conteneur. Ces outils permettent d'engager une négociation avec nos partenaires sur le retrait ou le déplacement de certains conteneurs.

Tableau de vandalisme pour les conteneurs Textile Total 2017

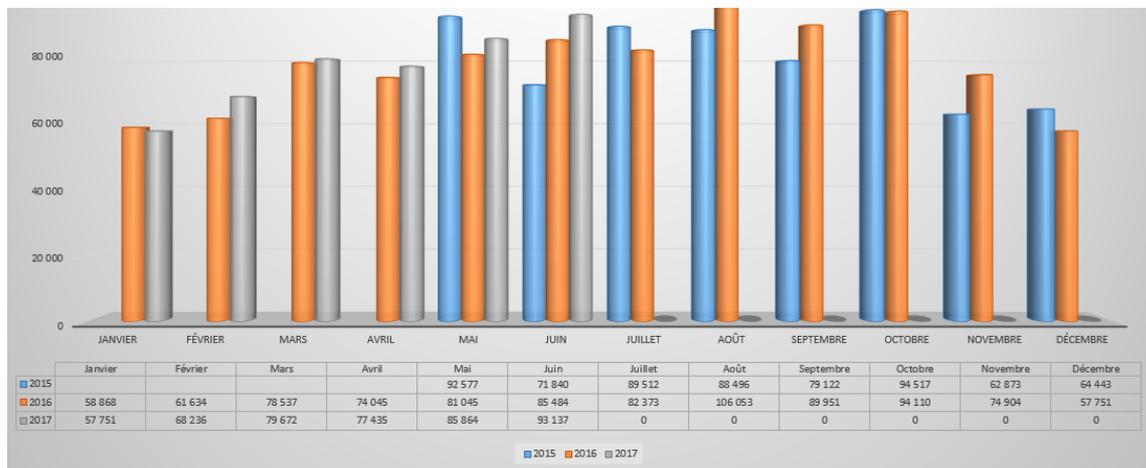
Étiquettes de lignes	Nombre de Problèmes techniques liés au fonctionnement du	Nombre de Problèmes liés au cadenas	Nombre de Cadenas remis	Nombre de Déchets à l'intérieur du conteneur	Nombre de Déchets à l'extérieur du conteneur	Nombre de Autres problèmes	Total général
Tossiat Impasse De La Reyssouze (Route De Jourdans)		4					4
Tossiat Place De La Mairie		1	1				2
Treffort-Cuisiat Place Du Village				1			1
Villars-les-Dombes Place De La Résistance				1			1
Viriat PAV 96 Route des Greffets (en face de l'école maternelle public)		1					1
Viriat PAV Parking de la Salle Des Fêtes		1		1			2
Vonnas Déchetterie Rue De L'Industrie	4					2	6
Total général	35	89	10	21	6	11	172

SUIVI DE LA QUALITE DES CONTENEURS 2017

Etiquettes de lignes	Moyenne	Adresse	Commune	Communauté de communes
(vide)				
E/TR PAV	4.0	Déchetterie Rue De L'Industrie	Vonnas	C. C. de la Veyle
TR 45	4.7	Services Techniques (face au cimetière)	L'Abergement-Clémenciat	C. C. de la Dombes
TR 20 PAV	4.8	Déchetterie De St Martin Du Mont	Saint-Martin-du-Mont	C.A. du Bassin de Bourg-en-Bresse
E/TR	5.0	PAV 96 Route des Greffets (en face de l'école maternelle public)	Viriât	C.A. du Bassin de Bourg-en-Bresse
TR 47	5.5	Vers le Local employé communal	Neuville-les-Dames	C. C. de la Dombes
TR 49 PAV	6.3	Route De Coligny	Pirajoux	C.A. du Bassin de Bourg-en-Bresse
TR 52 PAV	6.3	Déchetterie Champaye	Châtillon-sur-Chalaronne	C. C. de la Dombes
TR 51 PAV	6.3	Déchetterie Champaye	Châtillon-sur-Chalaronne	C. C. de la Dombes
TR 42	6.5	PAV Route de St Georges/ Renon	Saint-André-le-Bouchoux	C. C. de la Dombes
TR 35	6.5	Impasse De La Reyssouze (Route De Jourdans)	Tossiat	C.A. du Bassin de Bourg-en-Bresse
TR 44	6.7	Route De Macon	Sulignat	C. C. de la Dombes
TR 43	6.8	PAV Local Des Services Technique	Condeissiat	C. C. de la Dombes
TR 23 PAV	6.9	Déchetterie Route D'Ambérieu En Bugey	Chalamont	C. C. de la Dombes
TR 02 PAV	7.0	Déchetterie Route De La Presle	Polliat	C.A. du Bassin de Bourg-en-Bresse
TR 18	7.3	PAV (vers la salle des fêtes)	Certines	C.A. du Bassin de Bourg-en-Bresse
TR 21	7.4	PAV vers le Cimetière	Druillat	C.A. du Bassin de Bourg-en-Bresse
E/TR 23	7.5	Parking De L'école Maternelle	Buellas	C.A. du Bassin de Bourg-en-Bresse
E/TR 22	7.5	Parking Salle Des Fêtes 3	Ceyzériat	C.A. du Bassin de Bourg-en-Bresse
TR 16/01	7.6	Déchetterie Zac de la Teppe	Ceyzériat	C.A. du Bassin de Bourg-en-Bresse
TR 57	7.8	Tr. sélectif de la gare	Mézériat	C. C. de la Veyle

Une synthèse mensuelle est réalisée de façon récurrente et une synthèse annuelle permettra d'engager des actions correctives sur l'année suivante.

Ces outils de pilotage sont alimentés par l'appui administratif du service transport.



20. Annexe 10 : Outils de professionnalisation et développement des Ressources Humaines

20.1. Fiche de poste chauffeur manutentionnaire

FICHE DE POSTE	
<p>Définition <i>Description des missions du poste et de ses finalités : présentation des différents domaines</i></p>	<p>Livre ou enlève des marchandises chez les clients. Collecte les textiles recyclables à partir d'une tournée prédéfinie et sur un périmètre géographique restreint. Effectue le circuit de collecte ou de livraison au moyen d'un véhicule léger selon la réglementation du transport routier et les impératifs de satisfaction de la clientèle (délais, qualité, ...). Réalise les opérations liées à la livraison (parcours, chargement/déchargement des marchandises, émargement des documents de livraison, ...). Peut effectuer des interventions spécifiques (montage de meubles, ...).</p>
<p>Activités et Tâches <i>Ensemble des opérations réalisées pour mener à bien les missions</i> <i>Description des activités matérielles effectuées par le tenant du poste</i></p>	<p>ACTIVITES PRINCIPALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Définir un itinéraire en fonction des consignes de livraison ◆ Charger des marchandises, des produits ◆ Livrer une commande ◆ Vérifier des documents de livraison ◆ Actualiser les données de suivi de la livraison ou de l'enlèvement ◆ Assurer une maintenance de premier niveau <p>ACTIVITES PERIPHERIQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Emmène ponctuellement les salariés à la visite médicale ◆ Vient ponctuellement en renfort du service tri
<p>Compétences <i>Savoirs, savoir-faire et savoir être nécessaires pour réaliser les différentes activités et mener à bien la mission</i></p>	<p>COMPETENCES TECHNIQUES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Méthodes de plan de tournée ◆ Connaître le français (lu, parlé et écrit) ◆ Lire une carte routière et utiliser le matériel de navigation (GPS) ◆ Avoir le permis adéquat (B) ◆ Respecter la réglementation du code de la route et les plans de circulation. ◆ Conduire en mettant en œuvre un comportement routier visant à réduire sa consommation, maîtriser les coûts liés à l'usage du véhicule et anticiper le trafic. ◆ Utiliser les engins de manutention non motorisés (transpalette, diable, ...) ◆ Connaître les gestes et postures de manutention ◆ Modalités de chargement/déchargement de marchandises. Techniques d'arrimage ◆ Renseigner et faire valider le bon de livraison ou les fiches de transport textile. ◆ Savoir rendre compte de son action et signaler les dysfonctionnements ou difficultés rencontrés ◆ Réaliser périodiquement la maintenance de niveau 1 de la machine conformément aux instructions et notices d'entretien (fluides, graissage, nettoyage, rangement, atelier,...). Vérifier le camion et reporter toutes anomalies. <p>COMPETENCES TRANSVERSESES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Respecter les consignes d'hygiène et de sécurité. ◆ Avoir conscience des risques pour soi et son environnement.

	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Respecter les procédures, les règles et les usages (oraux ou écrits). ◆ Faire preuve d'autonomie, de réactivité et de logique dans l'organisation de son travail ◆ Savoir être en situation d'écoute et d'analyse pour s'adapter aux exigences et aux besoin des clients internes ou externes ◆ Faire preuve d'une faculté de communication: aisance orale, adaption de son discours en fonction de son interlocuteur.... Avec comme objectif la satisfaction des clients et l'image de l'association.
<p>Moyens mis à disposition <i>Matériels, outils, ressources, données de cadrage etc... mis à disposition du salarié pour effectuer sa mission</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Véhicule léger ◆ GPS ◆ Outillage à main et électrique
<p>Appui à la mise en œuvre <i>Organisation permettant l'exercice des missions</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Positionnement hiérarchique Travaille sous la responsabilité de l'encadrant technique du service transport ◆ Relations fonctionnelles <ul style="list-style-type: none"> - Avec les autres salariés du service transport - Avec les autres salariés du service tri ◆ Niveau d'intégration dans une équipe Peut travailler seul ou être intégré au sein d'un équipage du service transport
<p>Autonomie <i>Degré d'autonomie de la personne, identification du référent</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Effectue de manière autonome les tâches planifiées et contrôlées par le responsable ◆ Relative autonomie dans l'autocontrôle du travail effectué

20.2. Attestations de formalisation des compétences

ATTESTATION DE PARTICIPATION A UNE ACTION



L'association Tremplin, représentée par Mr Martial DO, atteste que

.....

a participé à (aux) action(s) suivante(s) :

◆	Nom de l'action	Organisme
	Du au	Pour une durée totale initiale de H
◆	Nom de l'action	Organisme
	Du au	Pour une durée totale initiale de H
◆	Nom de l'action	Organisme
	Du au	Pour une durée totale initiale de H
◆	Nom de l'action	Organisme
	Du au	Pour une durée totale initiale de H

Fait à Bourg en Bresse, le

Cachet et signature

Acquises dans l'exercice de l'activité de :

-TRANSPORT-

Délivrée à :

Mission générale :

Compétences techniques:

- Conduite de véhicules
- Utilisation du haillon
- Remplir les documents administratif

Qualités / atouts :

- Anticipe et trouve des solutions aux problèmes complexes ;
- S'adapte à toutes les situations ;
- Génère une bonne ambiance de travail et de solidarité dans le groupe.

En poste du _____ au _____ au sein de _____ Tremplin.

Bourg en Bresse, le

Cachet et signature du Directeur

20.3. Représentation des publics ACI accueillis chez Tremplin

Données administratives

55 % d'hommes
45 % de femmes

18 % de - 26 ans
25 % de + 50 ans

58 % minima sociaux dont
⇒ 82 % RSA
⇒ 4 % AAH
⇒ 14 % ASS

11 % TH

92 % inscrits à Pôle Emploi dont
⇒ 36 % - 1 an
⇒ 25 % > 1 an et < 2 ans
⇒ 39 % + 2 ans

32 % Niveau V
50 % niveau infra V

40 % habitants QPV



Problématiques rencontrées

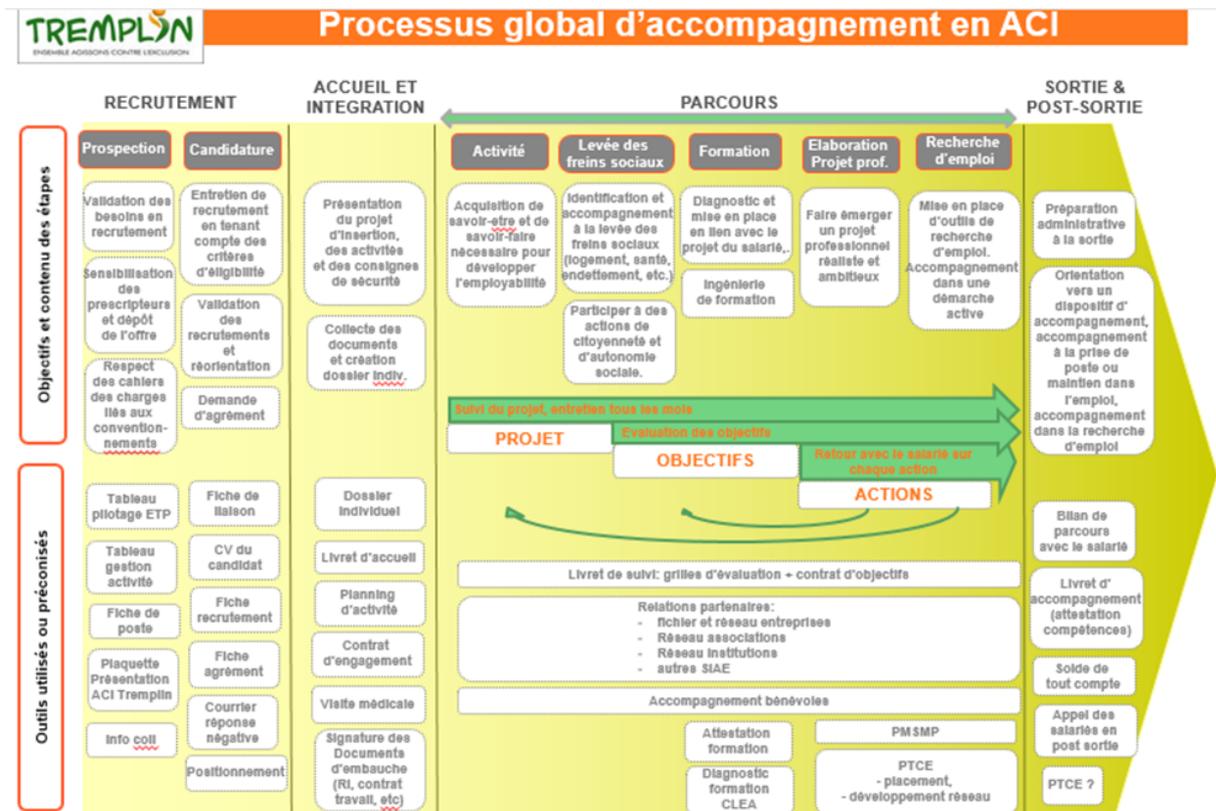
Emploi

- Mobilité ⇒ 15 %
- Absence d'expérience professionnelle ⇒ 15 %
- Reprise d'activité ⇒ 20 %
- Savoirs de base ⇒ 8 %
- Qualification ⇒ 21 %
- Discrimination ⇒ 7 %
- Projet professionnel ⇒ 17 %

Sociales

- Santé ⇒ 9 %
- Logement ⇒ 13 %
- Comportement inadapté ⇒ 3 %
- Adaptation aux contraintes du monde du travail ⇒ 11 %
- Autonomie sociale et citoyenneté ⇒ 6 %

20.4. Schéma d'accompagnement du parcours du salarié en insertion réflexion collective et travail avec la psychologue



- Une formalisation et un pilotage de l'action sociale (création d'une base de données)
- La mise en place de procédures de recrutement (ETI/CIP qui fait quoi et comment ?)
- Des thèmes de travail commun pour faciliter l'appropriation du dispositif et l'échange entre les groupes ressources.
- La personne doit faire les preuves de son employabilité, le marché de l'emploi impose ses critères
- L'accompagnement individuel ne nous semble pas suffisant lorsqu'il s'agit de coconstruire ensemble, c'est pourquoi des temps collectifs entre permanents, et entre permanents et salariés en CDD sont régulièrement organisés. La dimension collective est présente dans l'organisation des postes de travail, dans un fonctionnement de mini-équipes, dans des temps de regroupement en dehors des temps de travail sur des temps rémunérés.
- Favoriser un changement de positionnement des professionnels de l'insertion vis à vis des usagers et une évolution des pratiques.
- A partir de l'analyse des situations individuelles, déceler les manques et les besoins de l'offre d'insertion sur le territoire.

20.5. Amélioration de la Gestion des ETP

Par ailleurs, nous avons décidé conjointement avec la direction de revenir sur la question de la gestion des ETP. Pour des raisons de simplicité (le personnel des autres ateliers étant absent) nous avons choisi de nous concentrer sur l'atelier Ressourcerie. Il s'agissait en effet de pouvoir connaître en volume horaire réel le temps passé effectivement sur la production sur la base du volume horaire payé (hors arrêt maladie et absences injustifiées). L'échantillonnage concerne le mois de Juin.

NOM	PRENOM	ATELIER	DUREE MENSUELLE	JUIN REALISE	FORMATION	PMSMP	ACTION TREMPIN	RDV CIP	ABSENTEISME	CONGES	REUNION EQUIPE
		RESSOURCERIE	113	104				2	9		2
		RESSOURCERIE	113	113				1		22	1,5
		RESSOURCERIE	84	84				1			2
		RESSOURCERIE	113	113				1		113	0
		RESSOURCERIE	113	113	7		1,5	2,5			2
		RESSOURCERIE	95	95				1			2
		RESSOURCERIE	95	95							2
		RESSOURCERIE	113	113		70					1
		RESSOURCERIE	152	152			5	2			2
		RESSOURCERIE	113	113				1			2
		RESSOURCERIE	95	95	7			1			2
		TOTAL	3319	3073	138,5	70	40,5	24,5	246	243	49
		ETP	21,84	20,22	0,91	0,46	0,27	0,16	1,62	1,60	0,32

21. Annexe 11 : Livret de suivi du salarié et actions correctives apportées

Etape 3 : Retour au Dépôt		ACQUIS	EN COURS ACQUISITION	NON ACQUIS	MOYENS
Déchargement	Bien mettre les sacs dans les bacs appropriés				
	Séparer chaussures et linge de maison				
	Annoncer les noms des communes correspondant aux bacs avant de peser				
	Savoir peser et inscrire le poids sur la fiche				
	Ranger les filets				
	Fermer le véhicule à clé				
	Remettre les clés du camion et de la collecte à l'emplacement désigné				
Veiller au maintien du bon fonctionnement et à l'état général du véhicule.	Réaliser le lavage et le nettoyage extérieur et intérieur du véhicule				
	Savoir changer une roue				
	Vérifier les niveaux et faire l'appoint				
	Adopter le comportement approprié à la nature de l'anomalie				
	Savoir décrire une panne en utilisant les termes appropriés				



Indiquer par une croix les problèmes détectés sur le véhicule : (carrosserie, pneus, autres...)
 Le signaler à mon responsable si je suis intervenu
 précisez:

	Etre capable de	Ressources	Evaluation			Indicateurs d'évaluation		
			Acquis	En cours	Non acquis			
C1 - S'informer	être capable de lire le planning pour repérer les circuits et l'équipe	planning				Erreur de clés	erreur de circuit / oubli	Repérer le véhicule mis à disposition et récupérer les clés
						erreur dans le planning	Prendre la feuille de tournée correspondante	
	Ajuster une tournée en fonction des aléas	Planning				trouver une alternative	oubli la ramasse de certains points de collectes	
C2 - S'organiser	Vérifier l'état du véhicule	Véhicule				notifier sur la feuille de tournée systématiquement le contrôle effectué	Photographie du véhicule	Dessin sur la feuille de tournée
	Décider du chauffeur. S'organiser avec ses collègues sur la répartition des tâches	responsabilité				vérifier que c'est pas tj le même qui conduit		
	Décider du responsable des clés de la tournée	responsabilité				vérifier que ce n'est pas toujours la même personne qui a les clés de la tournée		
	Noter le nombre de kilomètres du camion sur la feuille de tournée	Feuille de tournées				Effectivement noté		
	Remplir la feuille de tournée	Feuille de tournées				Effectivement noté	Remplissage du formulaire	ne pas oublier
Vérifier le matériel (sacs, filets) à					Savoir lister les			

C2 VEILLER AU BON FONCTIONNEMENT ET A L'ETAT GENERAL DU VEHICULE	Réaliser le lavage et le nettoyage extérieur et intérieur du véhicule	Matériels de nettoyage			état du véhicule
	Savoir changer une roue	?			la roue est effectivement changé
	Vérifier les niveaux et faire l'appoint	Matériels de nettoyage			Il y a de l'essence
	Adopter le comportement approprié à la nature de l'anomalie	?			détecter des dysfonctionnements en rendant compte
	Savoir décrire une panne en utilisant les termes appropriés	?			S'exprime correctement est claire sur l'état du véhicule

MULTI SERVICES : PETITS TRAVAUX DE MECANIQUE AUTOMOBILES (ADAPTABLE MECANIQUE POIDS LOURD

OBJECTIFS

- Module 1 :** Etre autonome dans le remplacement des plaquettes de frein
- ➔ Sensibilisation au développement durable (si pas abordé dans un autre module)
- Module 2 :** Etre en capacité de réaliser l'entretien d'un moteur essence ou gasoil
- ➔ Sensibilisation au développement durable (si pas abordé dans un autre module)
- Module 3 :** Savoir remplacer les pièces simples d'une voiture
- ➔ Sensibilisation au développement durable (si pas abordé dans un autre module)

CONTENU PEDGOGIQUE

- Module 1 :** Plaquettes de frein
- Changement plaquettes et vis de frein
 - Changement de flexible et purge des freins
 - Changement de tambour et de mâchoires
 - Le recyclage des pièces usagées et des liquides (si pas abordé dans précédent module)
- Module 2 :** Entretien moteur
- Vidange moteur filtre à huile
 - Filtre à gasoil
 - Purge circuit carburant
 - Le recyclage des pièces usagées et des liquides (si pas abordé dans précédent module)
- Module 3 :** Changement pièces simples
- Organe de train roulant
 - Ligne d'échappement
 - Changement de pneumatique et équilibrage

MODALITES

DUREE

- Module 1 : 21 h
- Module 2 : 21 h
- Module 3 : 21 h

VALIDATION

- Attestation de formation

PUBLIC ET PREREQUIS

- Etre en mesure de comprendre les consignes

PROFIL DES FORMATEURS

- Professeurs titulaires de l'EN

LIEU DE FORMATION

- GRETA DE L'Ain
- LYCEE GABRIEL VOISIN
21, Avenue de Jasseron
01000 BOURG EN BRESSE

22. Annexe 12 : Fiche de prescription Pôle Emploi

FICHE DE PRESCRIPTION

A renvoyer **avec le CV du candidat** par mail à l'adresse suivante:

Adresse mail équipe Pôle Emploi

Joindre copie de la pièce d'identité, de la carte vitale ou attestation de SS (pour les personnes non inscrites à Pôle Emploi).

L'éligibilité à l'IAE sera vérifiée lors de chaque positionnement.

Nom du candidat :	Prénom
Adresse :	
Code Postal - Ville :	
Tél :	Courriel :
Date :	(La prescription est valable 6 mois)
Nom du Conseiller prescripteur :	
Organisme Prescripteur :	
Mail :	Téléphone :

ELEMENTS DE PRESCRIPTION - Joindre un CV

Parcours du candidat (informations complémentaires du cv) :	
Projet professionnel exprimé par le candidat :	
Projet professionnel validé par le référent : <input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON	
Expérience ou compétences au regard du projet professionnel	
Atouts, points d'appui :	Difficultés repérées :
<input type="checkbox"/> Motivation	<input type="checkbox"/> Pas ou peu
<input type="checkbox"/> Conscience des points à travailler	<input type="checkbox"/> peu ou pas de
<input type="checkbox"/> Pas de problème physique	<input type="checkbox"/> Difficultés
<input type="checkbox"/> Disponibilité	<input type="checkbox"/> Langue Française
<input type="checkbox"/> Compétences en lien avec le poste	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Compréhension orale du français : OUI NON Lecture du français :
 OUI NON

Ecriture du français : OUI NON

Informations complémentaires :

Autonomie numérique :

A l'aise avec Internet Peut se débrouiller pour sa recherche d'emploi
 Pas autonome

Sait utiliser un traitement de texte Sait utiliser un tableur

Bénéficiaire de l'Obligation d'emploi : oui non

Revenus : RSA socle ASS AAH A.R.E Aucun

Autre :
 Demande en cours : type d'allocation

Accompagnement actuel : PLIE Mission Locale RSA
 Acco Glo Pôle Emploi
 Ne sait pas Garantie jeune ?

La personne bénéficie-t-elle actuellement d'un agrément ? OUI
NON NE SAIT PAS

Si oui numéro de l'agrément :
A-t-elle bénéficié d'un agrément dans le passé? OUI NON
 NE SAIT PAS

Signature du candidat :

DECISION POLE EMPLOI **Date :**

Accord Pour l'élaboration d'un agrément IAE

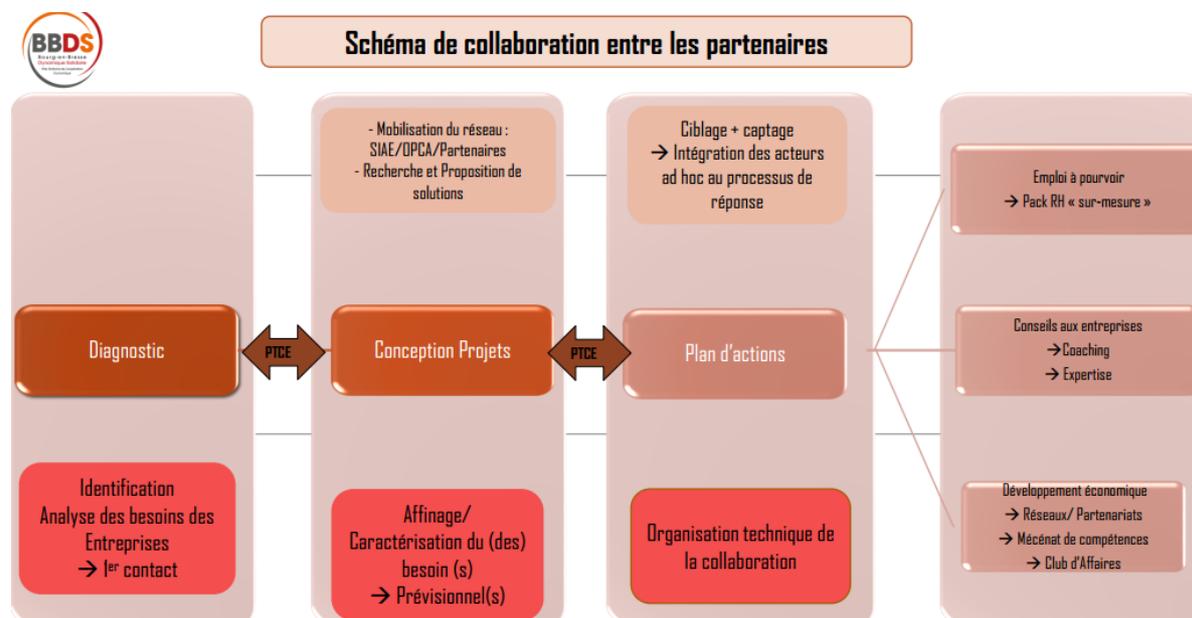
Visa Pole emploi

Refus pour l'élaboration d'un agrément IAE pour :

- Projet professionnel incohérent**
- Diagnostic professionnel absent/incomplet/hors champ de l'IAE**
- Diagnostic social absent/incomplet/hors champ de l'IAE**
- Candidat ayant déjà bénéficié d'un agrément**

Demande **d'éléments** **complémentaires :**

23. Annexe 13 : Pôle Territorial de Coopération Economique



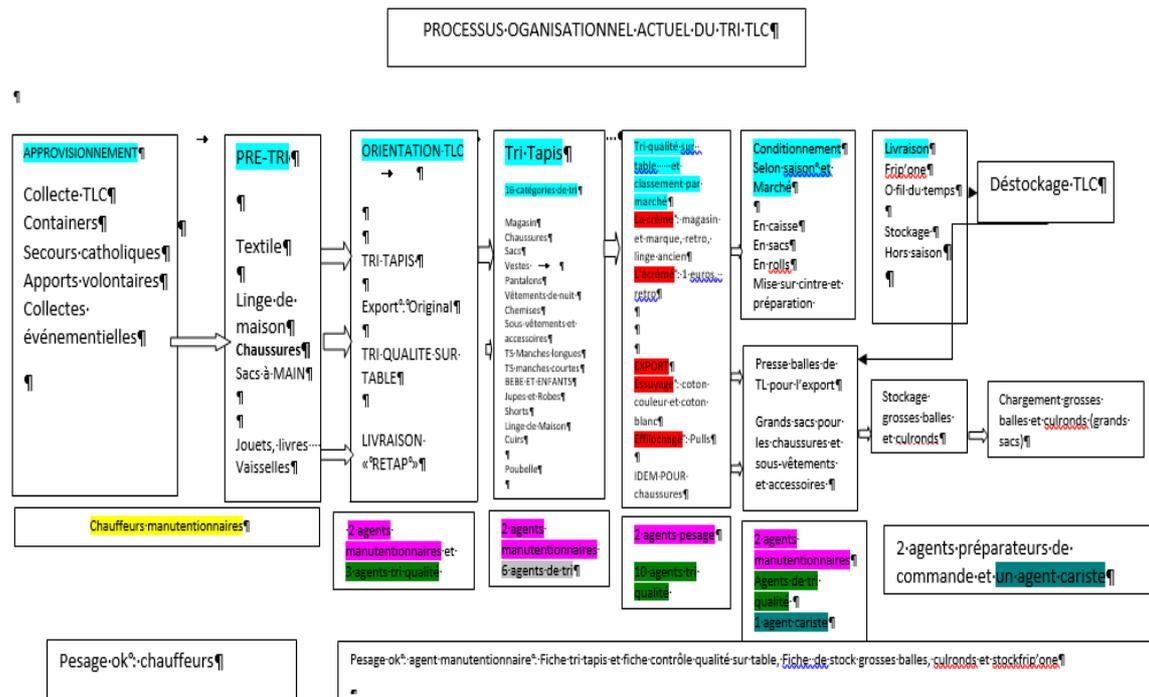
Créer des passerelles pertinentes avec le monde de l'économie « classique » et donc de développer des partenariats avec les entreprises. La raison même de l'existence d'une SIAE est de permettre à des personnes exclues de l'emploi de pouvoir, à terme, intégrer le marché du travail et donc le monde de l'entreprise. Ainsi, une SIAE qui parvient à développer des partenariats avec une entreprise, rendra plus aisé le passage des individus du processus d'insertion vers l'entreprise. Les SIAE doivent également apprendre à se fédérer, via notamment les têtes de réseaux mais aussi à travers la création d'ensembliers d'insertion

23.1. Les partenariats un levier pour :

- anticiper les évolutions et de se tenir en veille (culture IAE, cadre législatif, ...)
- créer mon propre réseau
- mettre en perspective, enrichir mon projet et m'ouvrir sur de nouvelles actions
- mieux connaître et appréhender le territoire
- maintenir le lien avec les partenaires institutionnels
- améliorer la prescription (offre-demande)

24. Annexe 14 : Développement de l'activité tri

24.1. Modélisation du processus de tri



24.2. Les fiches pour développer la traçabilité



	Heure Debut	Heure Fin	
Nom Matin			
Nom Après-midi			

Fiche Tri "Table"

Catégorie	Poids
Description article	Poids
1 €	
COTON BLANC	
COTON COULEUR	
EXPORT	
MAGASIN	
MARQUE	
O'FIL DU TEMPS	
POUBELLE	
RETRO - VINTAGE	



Date: _____
 Nom: _____

Fiche de Tri "Catégorie bacs au tapis"

Description article	Poids				
BEBE					
CHAUSSURES					
CHEMISES					
CUIR FOURRURES					
JUPES ROBES					
LINGE DE MAISON					
LINGE DE NUIT					
MAGASIN					
PANTALONS					
PETITES CHOSES					
POUBELLE					
PULL					
SACS					
SHORT					
T.SHIRT					
T.SHIRT MIL					
VESTES					

L'heure de début et de fin est évaluée sur le tri sur table parce que c'est à ce niveau qu'est réalisé le contrôle qualité et le classement selon différents débouchés : crème, 1 euro, essuyage, recyclage.

L'encadrant technique évalue le temps de travail de chaque salarié, ce qui nous ramène à évaluer le nombre de KG classé par heure.

Pour la feuille tapis, c'est ce sont les bacs de différentes catégories qui sont autour du tapis qui sont pesés : pantalons, teeshirts, robes..... Ces derniers vont être positionnés sur les postes de travail pour un tri « Table ».

Ce qui est important de savoir à ce niveau, c'est le poids des catégories et cela peut être un indicateur pour mesurer par exemple : Dans X vêtements triés sur le tapis combien de X1 de pantalons, X2 de chemises, X3 de pulls, X4 de poubelle....

Pour la mise en place de cette traçabilité : pour moi et pour l'équipe, cela est une démarche intéressante. Les salariés ont manifesté leur enthousiasme parce que cela leur permet de professionnaliser leur travail et ils déclarent que cela est proche de ce qui se fait dans d'autres entreprises.

Les difficultés restent sur la question de la fiabilité du matériel, le transpalette peseur très fragile.

Aussi cela demande à faire monter en compétence les salariés, ce qui est une bonne chose mais pour le reporting, les tableaux de synthèse, il faut s'assurer de former quelqu'un sur un poste permanent.



25. Annexe 15 : travail partenarial en cours avec ORGANOM, objectifs 2018.

PLAN D'ACTION CODEC ORGANOM – TREMP LIN

PILOTES DU PROJET : ORGANOM et TREMP LIN

CONTEXTE ET CADRE DU PROJET

ORGANOM a souhaité engager une étude de préfiguration pour préparer la mise en œuvre d'un Contrat d'Objectifs Déchets et Economie Circulaire (CODEC) sur 3 ans à compter de 2018 en partenariat avec l'ADEME. Cette étude a permis d'élaborer un programme d'actions ciblé et d'encourager la création de partenariats sur son territoire afin de pouvoir réaliser et atteindre ses objectifs

Lors de la dernière concertation dans le cadre du CODEC du 8 juin 2017, l'association TREMP LIN a souhaité s'impliquer au côté de ORGANOM pour lui proposer des actions innovantes qui répondent aux enjeux stratégiques.

La rencontre du 26 juin 2017, a concrétisé ce partenariat « TREMP LIN-ORGANOM » et a abouti à la définition de 3 axes stratégiques sur lesquels l'association TREMP LIN va s'appuyer pour proposer son plan d'action.

TREMP LIN

- De l'insertion par le logement à l'insertion par le travail : **forte croissance et diversification de son activité ces dernières années**. Aujourd'hui, 2 pôles : Action sociale (accompagnement santé, hébergement, logement) et IAE (4 Ateliers chantiers d'insertion – ACI)
- **200** salariés sur le territoire dont **130** en insertion
- Tremplin se développe économiquement, innove et déploie **un projet social ambitieux, dans un contexte économique difficile**, avec des contraintes salariales particulières.
- De par son **positionnement géographique**, de par son **histoire**, la **solidité de sa gouvernance**, l'association est clairement identifiée et a un ancrage territorial fort **reconnu des partenaires**
- L'association porte un **Atelier Chantier d'Insertion « collecte et recyclage »** et est labellisé collecteur textile par l'éco organisme ECO TCL et un **ACI Ressourcerie** sur un marché de cotraitance

LES ENJEUX

- Créer de l'emploi, développer de l'activité, trouver de nouveaux marchés
- Répondre à un besoin local, territorial, répondre à une politique applicable à la gestion des déchets
- Améliorer l'intégration professionnelle des salariés, améliorer les parcours d'insertion
- Protéger l'environnement et la préservation des ressources par la collecte et la valorisation des déchets

ORGANOM

ORGANOM est un syndicat intercommunal créé en 2002 pour traiter et valoriser les ordures ménagères du centre ouest du département de l'Ain, Il compte actuellement 9 intercommunalités adhérentes dont le grand bassin de Bourg-en-Bresse, pour une population globale de 330 000 habitants.

LES ENJEUX

Engagé depuis plusieurs années dans une démarche de réduction des déchets, ORGANOM souhaite s'inscrire dans une démarche d'économie circulaire afin de répondre aux objectifs de la loi TECV et d'améliorer ses performances environnementales en contractualisant avec l'ADEME pour la mise en place d'un Contrat d'Objectif Déchets et Economie Circulaire.

De nombreux partenaires locaux seront à associer afin de développer de nouvelles actions en faveur de l'économie circulaire comme du maintien et du renforcement des actions d'ores et déjà en place. Les partenaires envisagés seront les chambres consulaires, les associations, les professionnels, EPCI, le Conseil Départemental, les fédérations professionnelles, etc.

ORGANOM a retenu un programme d'actions sous la forme d'une stratégie d'actions à engager, comprenant 12 axes stratégiques répartis sur les 3 domaines de l'économie circulaire qui sont :

1. offre des acteurs économiques
2. demande et comportement des consommateurs
3. gestion des déchets

AXES STRATEGIQUES

Le partenariat avec l'association Tremplin s'inscrit à la fois sur les domaines 2 et 3. Il répond à l'axe n°8 du programme : **Mieux collecter et valoriser les textiles.**

Trois volets d'actions ont été identifiés :

- Volet 1 : développement de la collecte textile
- Volet 2 : communication et harmonisation des consignes
- Volet 3 : La recherche et le développement des filières en aval (recyclage, valorisation et réemploi)

PLAN D'ACTION

VOLET 1 : DEVELOPPEMENT DE LA COLLECTE TEXTILE

1. Intitulé de l'action : Redéploiement des bornes de collecte textile sur le territoire d'ORGANOM
2. Finalités : Réduire le volume de déchets textiles dans les OM, participer à l'effort d'insertion
3. Objectifs :
 - Unifier, homogénéiser la collecte textile sur le territoire en réponse à la politique de gestion des déchets des intercommunalités
4. Moyens mis en œuvre
 - Trois types de scénariis :
 - a. Densifier/ Remplacer le territoire ciblé : par l'implantation de bornes de collecte, sur les zones qui en sont démunies

- b. S'implanter : négocier l'implantation de bornes de collecte textile sur des territoires qui en sont dépourvus
- c. Consolider par la formalisation de partenariats (signature de convention)
-
- 5. Méthodes d'évaluation et indicateurs
 - a) Qualitative : permettre de fournir aux élus par extraction Excel l'état d'une borne de collecte (positionnement d'un conteneur en se basant sur des indicateurs de performance : vandalisme, qualité textile...)
 - b) Quantitatif : rendre compte du volume du gisement collecté

4 Etapes de mise en œuvre

- a. Prospection
- b. Contact et prise de RDV avec les élus
- c. Elaboration et validation du Cahier des Charges (présentation de l'offre de service liée à la collecte textile)
- d. Signature d'une convention de partenariat
- e. Installation des bornes textile
- f. Suivi de l'activité (reporting)
- g. Accompagnement sur des actions transversales

5 Demande de participation : la participation demandée concerne le renouvellement des bornes de collecte sur le territoire de ORGANOM, les véhicules, le coût du service de collecte...

VOLET 2 : COMMUNICATION ET HARMONISATION DES CONSIGNES

1. Intitulé de l'action : Actions de communication-sensibilisation évènementielles auprès des élus et des habitants
 -
2. Finalités : Participer à l'éducation environnementale, sensibiliser à l'écocitoyenneté, impliquer les acteurs publics et économiques dans des actions de réemploi et de valorisation des déchets
 -
3. Objectifs :
 - Augmenter les performances de tri
 - Augmenter le volume du gisement textile collecté
 - Améliorer la qualité du gisement
 -
4. Moyens mis en œuvre
 - Mise en place d'actions évènementielles au sein des collectivités et des entreprises
 - Formation d'un « ambassadeur du tri » TREMPLIN qui serait dédiée à des actions socioéducatives
 - Création et déploiement d'outils de communication – sensibilisation ludiques et Goodies (Kit complet de sensibilisation, Kakémonos, flyers, *sacs en tissus recyclés*...)

Actions évènementielles

-> Mise en place d'opérations de collecte (5 collectes annuelles) au sein des collectivités et des entreprises (des pistes auprès du conseil départemental de l'Ain + Renault Trucks fin 2017)

TREMP LIN a édité cette année une bande dessinée, a réalisé une vidéo de l'activité (qui pourrait être diffusé sur ordinateur sur les stands, des plaquettes à destination des collectivités).

Demande de participation :

ORGANOM pourrait soutenir TREMP LIN sur la création et l'édition des outils de communication (kit de collecte *ludique* à distribuer) et sur l'aménagement et l'équipement d'un stand (mobilier recyclable, présentoirs, kakémono...).

Ambassadeur de tri

-> Une personne de TREMP LIN sera formée à l'éducation environnementale et à l'écocitoyenneté.

Elle sera chargée de démarcher les établissements scolaires (préalablement ciblés), de prendre rendez-vous pour une animation, et de distribuer à l'issue un « kit de sensibilisation ».

Demande de participation :

La demande de participation sur cette action concernerait le cofinancement du poste de chargée mission. Il sera convenu avec ORGANOM du volume d'intervention, du choix des établissements, ...

Création de sacs en tissus recyclés

TREMP LIN et ORGANOM pourrait s'associer autour d'un projet commun en faveur de la réduction des déchets. TREMP LIN souhaite lancer une redistribution massive (en partenariat avec d'autres ACI ?) et gratuite de sacs en tissus recyclés et fabriqués localement, réalisés par l'atelier couture de TREMP LIN. Ces sacs porteront un bref message et le logo des différents partenaires. A l'intérieur, un kit de sensibilisation et un message « teasing » sur l'atelier couture.

Ces sacs seront distribués par ORGANOM auprès des élus de leur territoire.

Cette distribution sera accompagnée d'une campagne de communication (presse locale, page spéciale sur l'évènement, internet, réseaux sociaux...)

Il faudra réfléchir par la suite sur l'utilisation à long terme de ces sacs. Proposer un jeu (à mettre à l'intérieur), les utilisateurs gagneraient quelque chose en retour de l'utilisation du sac. ...

La **demande de participation concerne** l'achat des sacs par ORGANOM de sacs recyclés pour distribution auprès des élus.

VOLET 3 : LA RECHERCHE ET DE LA DEVELOPPEMENT DES FILIERES EN AVAL

Favoriser la réimplantation d'une filière locale de recyclage.

3 temps :

- Financer le poste d'un chargé de mission (3-4 mois) qui prospecterait des entreprises à l'échelon national et régional afin de connaître les besoins
- Mise en place d'outils de production chez TREMP LIN
- Accompagnement au démarrage de la filière

En lien avec le projet de Tremplin de labellisation de son centre de tri d'ici à la fin de l'année.

26. Annexe 16 : Complément : Formalisation d'un projet d'insertion

référentiel d'appui à la formalisation d'un projet d'insertion - AI et ACI		
Axe n°1: l'accueil et l'intégration en milieu de travail		
Objectifs globaux : <input type="checkbox"/> S'assurer que les personnes, qu'elles soient envoyées par les différents prescripteurs, notamment par le Pôle Emploi, ou qu'elles se présentent spontanément, correspondent aux publics que la structure entend recruter, compte tenu de son projet d'insertion et de la capacité de la structure à répondre aux spécificités du parcours vers l'emploi ; <input type="checkbox"/> Veiller à l'information complète des salariés recrutés sur les implications et les engagements inhérents à l'embauche par une SIAE, en particulier les droits et obligations liés au contrat de travail.		
Fonctions	Actions	Compétences et outils requis
Accueil	Présenter aux personnes accueillies l'offre d'insertion et le projet d'insertion de la structure	Un projet d'insertion formalisé
	Réorienter les personnes se présentant spontanément vers un prescripteur susceptible d'accorder un agrément IAE dans les cas où l'agrément est obligatoire	Partenariat avec le Pôle Emploi
	Définir des profils de poste et de pré-requis de recrutement	Partenariat avec les prescripteurs et les collectivités territoriales dans une logique de couverture des besoins des territoires
	Mettre en place une procédure de recrutement performante : - Dépôt des offres au Pôle Emploi ; - Mise en place d'entretiens d'embauche individuels.	Qualification des personnes chargées du recrutement
Intégration en milieu de travail	Etablir un diagnostic de la situation sociale et professionnelle du demandeur d'emploi, en lien avec le Pôle Emploi, en se fondant notamment sur les diagnostics établis préalablement : - Parcours antérieur (formation initiale, formation continue, expérience professionnelle et situation sociale) ; - Acquis, potentiel et motivations ; - Identifier les problématiques sociales (santé, logement, mobilité, justice, sécurité, illettrisme) ; - Recenser des difficultés et problèmes spécifiques.	Qualification des personnes chargées d'élaborer le diagnostic
		Connaissance de la réglementation et des structures administratives

	Informer le futur salarié du fonctionnement de la structure, de son organisation et des conditions de travail par : <ul style="list-style-type: none"> - La transmission de documents supports (règlement intérieur, livret d'accueil) ; - L'organisation d'une visite du lieu de travail ; - Information sur le contrat de travail 	
--	--	--

Axe n°2 : l'accompagnement social et professionnel

Objectifs globaux:

- Veiller à la mise en œuvre et au bon déroulement du parcours d'insertion du salarié au sein de la structure (intégration initiale au sein de la structure, fourniture d'un cadre de travail, préparation de la sortie) dans le respect du droit du travail, notamment des règles d'hygiène et de sécurité ;
- Contribuer au traitement des problématiques sociales, obstacles à une insertion professionnelle efficace, dans le cadre d'un réseau de partenariats.

Fonctions	Actions	Compétences et outils requis
Accompagnement socio professionnel	Désigner un référent au sein de la structure chargé d'assurer le suivi des salariés en insertion en lien avec le référent de parcours extérieur à la structure	Qualification des référents en lien avec les compétences des référents de parcours extérieurs à la structure (PLIE quand il en existe) et formation à l'accompagnement socio-professionnel
	Accompagner le salarié dans les démarches administratives liées à sa reprise d'activité	Connaissance du milieu institutionnel et mobilisation de partenariats
	Elaborer ou affiner avec le futur salarié, en lien avec le référent de parcours extérieur à la structure, un parcours d'insertion (au besoin en adaptant un projet de parcours déjà réalisé avec d'autres acteurs) précisant les principales échéances et les moyens qui seront mis en œuvre. Formaliser ce projet professionnel de parcours dans un document écrit	Qualification des référents et construction d'un référentiel de parcours
	Réaliser des entretiens et bilans réguliers sur l'évolution du salarié en insertion et, au besoin, réajuster le projet professionnel en lien avec le référent de parcours extérieur à la structure Formaliser chacune des étapes du parcours (entretiens et bilans) au sein de la structure (livret d'accueil et de suivi)	Qualification des référents et des encadrants Méthodologie et formalisation (référentiel de parcours)
	Proposer, en lien avec le référent de parcours extérieur à la structure, une réorientation vers les acteurs les plus à même d'apporter des réponses adéquates à la situation des salariés en insertion, soit parce qu'ils rencontrent des difficultés au sein de la structure, soit dans une optique de dynamisation du parcours d'insertion	Connaissance du milieu institutionnel et mobilisation de partenariats
Accompagnement social	Mettre en œuvre des solutions aux problématiques sociales identifiées : en mobilisant des ressources internes à la structure et en favorisant l'accès aux actions, aux mesures et aux dispositifs existants en orientant les salariés en insertion vers les acteurs pertinents et en les accompagnant dans les démarches	Connaissance du milieu institutionnel et mobilisation de partenariats

Accompagnement professionnel et encadrement au poste de travail	Désigner un encadrant technique pour l'apprentissage des gestes et des pré-requis professionnels	Recruter des salariés permanents pour assurer un encadrement technique de qualité. Qualification des encadrants
	Accompagner le salarié en insertion dans son adaptation au poste de travail : présentation des règles de vie collective, formation sur les outils de production, les règles de sécurité	Qualification des encadrants (en lien avec le domaine d'activité) et formation des encadrants au droit de travail et hygiène et sécurité
	Encadrer les salariés en insertion en situation de travail (en veillant notamment au respect des horaires de travail, des règles de sécurité...) et permettre l'acquisition de savoir-être et de savoir-faire	Qualification des encadrants
	Evaluer les compétences professionnelles acquises tout au long du contrat du travail et formaliser ces acquis (attestations de compétences, démarches de VAE) et identifier sur cette base d'éventuels besoins de formation complémentaire	Qualification des encadrants et référents
Accompagnement professionnel (préparation à la sortie)	Réalisation d'un bilan final, formalisation des acquis du salarié, analyse des différentes options envisageables et préparation de la suite du parcours avec le référent de parcours	Qualification des référents en lien avec les compétences des référents de parcours extérieurs à la structure (PLIE quand il en existe)
	Présenter des techniques de recherche d'emploi et aider à la recherche d'emploi (recherche des offres, rédaction de CV, de lettres de motivation, simulation d'entretien, consultation des offres du Pôle Emploi...)	Qualification des encadrants ; informatisation ; partenariats ; connaissance du bassin d'emploi
	Informers les salariés en insertion sur les métiers et secteurs en tension et les mettre en relation avec les employeurs de ces secteurs	Partenariats avec les entreprises "classiques" Partenariats avec les filières, branches et entreprises en difficultés de recrutement (bâtiment, restauration, service à domicile, etc.)
	Mettre en place des passerelles avec des entreprises "classiques" pour le placement des salariés en insertion (notamment partenariats, mise en place de parrainage, transfert des compétences acquises en matière d'insertion vers ces entreprises pour les aider dans l'accueil de ces nouveaux salariés)	Connaissance par le chargé de mission "relation avec les entreprises" du secteur marchand "classique" et partenariat avec ces entreprises
	Mettre en place des passerelles avec les autres SIAE: partenariats opérationnels, mutualisation de moyens, statut d'ensemblier de la structure	Partenariats et échanges d'information entre structures
	Transmettre le livret d'accueil et de suivi ainsi que le bilan final à la nouvelle SIAE embauchant la personne ou aux référents de parcours extérieurs à la structure dans le respect des règles de déontologie	Partenariats et échanges d'information entre structures
	Axe n° 3 : la formation des salariés en insertion	
Objectifs globaux :		
<input type="checkbox"/> Outre une productivité accrue dans le poste occupé au sein de la SIAE, améliorer l'employabilité des salariés en insertion en développant des compétences débouchant sur l'emploi.		
Fonctions	Actions	Compétences et outils requis
Formation des salariés en insertion	Identifier les besoins en formation des salariés à partir du diagnostic et des	

	entretiens	
	Elaborer des plans individuels de formation (dispositions légales)	Connaissance du mode de fonctionnement des dispositifs de la formation professionnelle continue et de l'offre de formation du territoire
	Informers les salariés des différentes modalités de formation et les accompagner	Partenariat et suivi avec les organismes dispensateurs de formation
	Réaliser des formations en interne (adaptation au poste et savoirs de base)	Qualification des encadrants techniques
	Mobiliser l'offre de formations externes (savoirs de base et formation pré-qualifiantes) et réaliser une évaluation de ces formations dans le cadre d'entretiens	Partenariats avec Conseil régional, conseil général, mobilisation des OPCA
Axe n° 4 : la contribution à l'activité économique et au développement territorial		
Objectifs globaux :		
<input type="checkbox"/> Concilier la viabilité économique de la structure avec ses missions d'insertion et d'utilité sociale ;		
<input type="checkbox"/> Contribuer au développement économique d'un secteur d'activité et d'un territoire dans le respect des règles de la concurrence et du droit du travail.		
Fonctions	Actions	Compétences et outils requis
Développement économique, territorial et utilité sociale	Développer une stratégie commerciale avec la promotion des produits auprès des clients potentiels ; Vendre des produits et des prestations aux prix du marché.	Qualification des salariés permanents, des encadrants et des bénévoles
	Rechercher et diversifier des partenariats financiers avec des organismes financiers, des entreprises et des fondations Mutualiser avec d'autres structures les fonctions de direction et d'accompagnement Développer des outils financiers et analytiques : commissaires au compte, comptabilité générale et analytique, indicateurs financiers de pilotage, rapport d'activité et financier	Compétences de gestion et d'ingénierie financière
	Transférer les compétences : aider les entreprises "classiques" à améliorer leurs procédures de recrutement , d'accueil et d'encadrement de salariés ayant rencontré des difficultés	Partenariats avec les entreprises "classiques"
	Mettre en place des actions spécifiques de lutte contre les discriminations	Partenariats avec les entreprises "classiques"
	Contribuer au développement ou au maintien de l'activité économique du territoire, notamment en zone rurale, en fournissant des emplois	Partenariats avec les services développement économique des collectivités et chambres consulaires

