

Les Ateliers Chantiers d'Insertion

Véritables laboratoires d'innovation sociale ?



Travail de mémoire de fin d'études

Sarah LAVINA
Licence Professionnelle
Gestion des Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire
Promotion 2015 - 2017

Introduction

Ce travail intervient à l'aboutissement de deux années durant lesquelles il s'est agi pour moi de mieux comprendre L'Economie Sociale et Solidaire, de m'en approprier les contours afin de poursuivre efficacement le sens d'utilité sociale que je souhaite donner à mon activité professionnelle.

Au terme de ces deux ans, l'ESS est pour moi un vaste espace, qui regroupe des réseaux d'acteurs organisés en structures juridiques aux modèles économiques pluriels, conduits par des valeurs fortes et dont la finalité est de réguler un problème social.

Le secteur associatif qui compose à plus de moitié le paysage de l'ESS¹ est largement critiqué dans le contexte actuel de réduction des dépenses publiques. Le principal reproche adressé aux structures de l'ESS, en particulier aux associations, est leur dépendance aux pouvoirs publics et aux subventions. En réalité, la part des subventions publiques dans le budget des associations employeuses est seulement de 26% en 2012 (Le paysage associatif français, mesures et évolutions, Viviane Tchernonog, 2013)².

Les SIAE, structures historiques de l'Economie Sociale et Solidaire, sont des acteurs de premier ordre de ce secteur. Apparues dans les années 80 avec une première régie de quartier et des associations intermédiaires³, les SIAE tentent d'allier performance économique et utilité sociale par le réemploi de personnes en difficultés.

L'environnement économique et politique actuel met ces structures à rude épreuve, elles sont face à une injonction de performer davantage alors même que les soutiens accordés s'amenuisent. Ces évolutions imposent donc à ses structures d'innover.

Il ne faut pas perdre de vue qu'elles sont essentielles par leur fonction de cohésion sociale, elles participent à la stabilité et à l'organisation de la société. Durkheim se questionnait sur « *quelles sortes de groupements professionnels, qui s'intercaleraient entre l'Etat et les particuliers,*

¹ Panorama de l'ESS CNCRESS 2015

² Sociétés commerciales de l'ESS, premiers éléments d'analyse, CNRESS 2017.

³ <http://www.avise.org/decouvrir/insertion-par-lactivite-economique/histoire-de-liae>

pourraient amener l'individu à subordonner son intérêt particulier à l'intérêt général, faute de quoi il n'y a pas de société »⁴.

Au fondement de ces structures il y a de véritables innovations sociales car les SIAE ont su développer des solutions pertinentes et efficaces face à la problématique de l'emploi. Ce vaste concept d'innovation sociale fait appel en premier lieu à nouvelle manière de répondre à un problème social. Il est par conséquent plus d'actualité que jamais et nécessaire à mettre en œuvre.

Nous nous attacherons à définir l'ensemble des caractéristiques qui le composent et qui le lie inévitablement aux Structures de l'Insertion par l'Activité Economique.

Ma réflexion sur ces sujets, largement alimentée par ma pratique professionnelle et mes observations de terrain, m'amène à partir du postulat suivant : les structures d'insertion par l'activité économique et plus particulièrement les Ateliers Chantiers d'Insertion peuvent être de véritables laboratoires d'innovation sociale.

Il s'agira durant ce cours exercice de démontrer *en quoi les structures de l'insertion par l'activité économique et plus spécifiquement les Ateliers Chantier d'Insertion ont des attributs de laboratoires d'innovation sociale et quels leviers leur permettraient de remplir pleinement cette fonction ?*

Nous nous attacherons dans un premier temps à définir les différents concepts et plus particulièrement celui d'innovation sociale. Puis, il s'agira d'identifier les caractéristiques et les processus facteurs d'innovation sociale à l'œuvre au sein de ACI en identifiant également les limites et les freins avant de terminer par des recommandations capables d'activer plus efficacement ces leviers.

⁴ Innovation sociale et communauté. Une relecture à partir des sociologues classiques, Cahier de l'ARUC-ISDC, Série Recherches, numéro 5, Université du Québec en Outaouais, 16 p. Yao Assogba, 2007

Table des matières

I.	L'innovation sociale au défis des changements, définitions des concepts	4
1.	L'Innovation sociale, un concept récent et vaste.....	4
2.	Les SIAE et le concept de laboratoire	10
II.	Identification des attributs de l'innovation sociale eu sein des Ateliers Chantiers d'Insertion	13
1.	De la finalité (l'activité innovante) au processus à l'œuvre	13
2.	Des transformations structurelles à l'injonction d'innover	18
3.	Limites et freins à l'innovation sociale au sein des ACI	20
III.	Activer les leviers d'innovation sociale pour les Ateliers Chantiers d'Insertion : pistes de réflexion.	24

Sommaire d'annexe

Bibliographie

I. L'innovation sociale au défis des changements, définitions des concepts

1. L'Innovation sociale, un concept récent et vaste

L'apparition du concept d'innovation sociale est difficile à identifier. Le moment où la notion d'innovation est apparue dans le discours de la recherche, intervient par le concept d'innovation technologique.

En 1997, la commission Européenne édite une seconde édition du Manuel d'Oslo : manuel sur les principes directeurs proposés sur le recueil et l'interprétation des données de l'innovation technologique. Au cours de la même période, elle lance son *Livre vert sur l'innovation* qui met en avant que l'innovation n'est pas seulement un mécanisme économique ou un processus technique mais avant tout un phénomène social.

Aujourd'hui une définition de l'innovation sociale fait consensus : Selon le CSESS (2011), « l'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans des conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. » c'est-à-dire répondre à des besoins sociaux mal ou non satisfaits, répondre à des enjeux sociétaux, s'attaquer à des défis systémiques pour introduire des transformations structurelles.⁵

Une définition plus large est donnée par le CRISES (Centre de Recherche sur les Innovations Sociales) : « Toute nouvelle pratique, procédure, règle, approche ou institution qui vise à améliorer les performances économiques et sociales, à résoudre un problème important ou à combler un déficit de régulation et de coordination »⁶.

Pour Bpifrance, l'innovation sociale est d'abord une innovation au sens du manuel d'Oslo intégrant deux dimensions complémentaires.

⁵ Innovation sociale, un détour par les communs, XVIe Rencontres Inter-universitaires de l'Economie Sociale et Solidaire - RIUESS - Montpellier, 25-27 mai 2016, Sandrine Emin, mai 2016, RIUESS

⁶ Une conception institutionnaliste de l'innovation sociale en économie sociale et solidaire, XIIe Rencontres du Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire - Nancy - 6-8 juin 2012, Patrick Gianfaldoni, 2012, RIUESS 2012 - XIIe Rencontres du Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire - Nancy - 6-8 juin 2012

D'une part, avoir dans sa raison d'être une mission sociale et sociétale (c'est-à-dire répondre à des besoins sociaux mal ou non satisfaits, répondre à des enjeux sociétaux, s'attaquer à des défis systémiques pour introduire des transformations structurelles). D'autre part, être « sociale » dans sa pratique, en cherchant à impliquer ses utilisateurs, bénéficiaires et parties prenantes à toutes les étapes du projet et en s'attachant à partager la valeur économique produite avec toute la société plutôt qu'entre les seuls actionnaires et entrepreneurs.

L'apparition de l'innovation a avant tout été centrée sur la recherche du profit et a été un puissant moteur de développement économique. Puis, l'innovation s'enrichit d'une dimension sociale et entrepreneuriale avec pour ambition de trouver des solutions innovantes à des problèmes sociaux non résolus.

Si l'innovation sociale se caractérise par les activités inédites qu'elle propose, elle prend aussi la forme de processus ainsi qu'elle est synonyme de nouvelle gouvernance au sein des structures. Elle est inévitablement liée à une modification des rapports hiérarchiques au sein des organisations.

En effet, elle émerge et se caractérise par des processus collaboratifs, qui procèdent du management des connaissances (ce domaine, largement étudié notamment depuis le milieu des années 1990, prend une dimension stratégique à l'ère de la société numérique), dont les règles de fonctionnement correspondent à celles de la gestion des biens communs tels que définis par E.Ostrom (1990)⁷.

Pour certaine forme de l'innovation sociale, le processus compte moins que le résultat. En revanche, d'autres formes d'innovation sociale se focalisent sur le processus, notamment dans sa dimension démocratique (Laville, 2014, p. 60). C'est le cas des organisations appartenant au champ de l'économie sociale et solidaire. L'innovation sociale dans cette approche implique une dimension de lien à son territoire : **système territorialisé**.

L'innovation sociale est donc caractérisée non seulement par sa **finalité** et son impact social mais tout autant voire davantage par une notion de processus qui est à l'œuvre au sein de toute organisation.

⁷ Communication Au XVe Rencontres Du RIUESS Reims-27 au Mai 2015 La Créativité de l'Économie sociale et solidaire est-elle soluble dans l'entrepreneuriat ? Commons Et innovation sociale (COMMISOC) David VALLAT (Université Lyon 1 TRIANGLE UMR 5206)

L'innovation sociale est interdépendante du management des connaissances :

L'accélération des échanges d'information due à l'explosion des technologies de l'information et de la communication (TIC), le fait de vivre dans un monde « hyperconnecté » questionnent les manières de produire, échanger et utiliser les connaissances, tant au niveau des individus que des organisations. Les personnes mettent en place de manière autonome, responsable, libre et intentionnelle des actions pour favoriser l'adaptation et le développement de l'organisation.

Ces organisations plus agiles, sont susceptibles de s'adapter plus efficacement, plus rapidement, plus durablement autour d'un projet commun.

Elles doivent donner naissance à des entrepreneurs qui doivent intégrer l'ensemble des dimensions de l'organisation et porter le projet commun de la structure comme leur entreprise. Ces modifications structurelles des organisations impliquent une forte flexibilité et une propension importante à innover et à s'adapter rapidement au changement. Les managers laissent place à des entrepreneurs.

L'accès libre à la connaissance favorise le développement de collaborations, de partages, d'échanges, développe la créativité et démocratise l'innovation (Von Hippel, 2005). De ce fait l'innovation est sociale dans le processus collaboratif qui préside à son élaboration et dans ses objectifs : remettre la personne au centre de l'organisation (sous peine de voir l'organisation disparaître).

Ces pratiques collaboratives (et transformatives puisque reposant sur une culture de la liberté) ne fonctionnent pas sans règles. La construction collaborative de connaissances dans l'organisation, afin de faire face aux changements de l'environnement, s'accompagne d'usages de travail en commun peu compatibles avec une forme organisationnelle hiérarchique.

Pour David VALLAT, l'innovation sociale dans les organisations repose sur une régénérescence d'un capital social. Considérer une organisation comme un bien commun géré de manière collaborative n'est pas une nouveauté : la gestion collaborative est un facteur d'innovation sociale au sein des organisations, amplifiée par le numérique qui donne accès à une connaissance presque sans limite.

Autrement dit il faut considérer l'objet social de l'organisation, de la structure comme un bien commun que chacun doit alimenter, préserver et s'efforcer de faire vivre. C'est d'une part une innovation au sein des structures mais ce management des connaissances va aussi produire de l'innovation sociale.

L'organisation apprenante selon l'auteur, en mettant le personnel au cœur de la stratégie, contribue à favoriser la mise en œuvre d'un environnement professionnel porteur de sens, basé sur la confiance et l'autonomie. Cela a pour effet d'accroître la satisfaction au travail donc la productivité, la créativité du personnel et la rentabilité des organisations.

L'organisation doit être agile : ceci est rendu possible par une approche de l'organisation centrée sur les individus et en particulier leur liberté, leur responsabilité, leur bien-être au travail. Ces modes spécifiques d'organisation prennent la forme d'innovations sociales à la fois par leur finalité (le bien être des salariés) et par les processus de changement mis en œuvre (gestion collaborative du bien commun « Entreprise » Concomitante avec la gestion du bien commun « Connaissance »).

L'innovation sociale implique une **démarche collaborative** et questionne également le rapport à la propriété selon David VALLAT. En effet, dans l'innovation sociale, personne et tout le monde à la fois possède la propriété intellectuelle à contrario d'une innovation technologique (exemple : le dépôt de brevet). Ce modèle est différent du modèle d'innovation fermée de la propriété. L'enjeu de l'innovation ouverte est que les structures ne pilotent plus seules les activités de Recherche et Développement mais exploitent les sources d'innovations (idées connaissances, compétences).

L'auteur caractérise **l'innovation ouverte** qui implique une dimension d'ouverture sur l'extérieur qui prend la forme de partenariats innovants public privés par exemple. On parle souvent de lien au territoire et d'ancrage territorial en caractérisant une innovation. Il est important de s'ouvrir aux idées aux connaissances issues de l'extérieur.

L'innovation sociale à la différence d'une invention implique une implantation effective et durable qui nécessite un **processus d'appropriation** (ce qui la distingue de l'inventivité et de la créativité pure. Ce processus permet la création de valeur d'usage.

En économie, la notion de valeur d'usage a été introduite par SMITH, qui oppose valeur d'usage et valeur d'échange. Des biens qui ont une grande utilité en usage (l'eau par exemple) ont souvent une faible valeur d'échange (a contrario du diamant par exemple).

Jean Louis Laville (2014) distingue deux formes d'innovation sociale :

- Celle à solidarité faible qui s'inscrit dans le registre marchand et qui a pour socle l'entreprise et l'initiative privée, capitalisme à visage humain au travers des innovations qu'elle porte.
- Celle à solidarité forte capacité d'initiative de la société civile rendue possible grâce à des relations d'acteurs sociaux différents de celles promues dans le cadre marchands et étatiques Elle caractérise ce qu'il appelle une économie plurielle.

L'innovation est donc par essence un processus d'expérimentation et d'action collective qui permet la création de valeurs d'usage (ou d'utilité) et de solutions pertinentes.

NYSSENS (2015) a également deux conceptions de l'innovation sociale :

Faible : l'innovation sociale est caractérisée par son impact et est conforme à une certaine vision de l'entreprise sociale.

Forte : elle repose sur un mode de gouvernance spécifique, l'innovation est fortement sociale par la spécificité de son processus dont chaque étape est marquée par :

- des rapports sociaux différents entre acteurs, des structures, des réseaux mais non par sa finalité.
- L'innovation sociale repose sur des critères de production (réciprocité et participation)
- De propriété (gouvernance et partage)

Selon l'auteur : Cette forme d'innovation sociale propose trois avantages : ne pas diluer l'innovation sociale dans certaines pratiques capitalistes, sortir l'innovation sociale du contexte purement local dans lequel elle est souvent associée.

Sur ce point, le caractère local est donc essentiel dans la définition de l'innovation sociale. Il tient à l'impact d'une innovation sociale sur le territoire.

Cependant ce critère ne doit pas cloisonner l'innovation sociale dans un espace local. Toute innovation sociale a un **caractère reproductible et essaimable justement parce qu'elle relève bien de processus.**

On retrouve alors la dimension locale, essentielle dans l'expérimentation qui reste le socle de l'innovation sociale sans pour autant l'y enfermer.

Le concept est donc vaste puisque que : est innovation sociale toute initiative prise par des acteurs sociaux dans un contexte sociétal donné dans le but d'apporter des réponses inédites à un certain nombre de problèmes sociaux (exclusion, sociale, pauvreté, décrochage scolaire, etc.).

Les innovations sociales remettent en question les dichotomies traditionnelles comme « marchand et non-marchande », « producteur et non producteur ou consommateur », « public et privé ». Elles cherchent à mettre en œuvre des moyens appropriés au contexte sociétal. Elles visent la cohésion sociale et la solidarité, elles reposent sur la démocratie participative, elles évitent la bureaucratisation.

Toutes ces atouts majeurs sont de réels potentiels qui pré existent par nature dans les SIAE et particulièrement les ACI.

En effet, l'objet, la finalité ultime d'un ACI est d'insérer dans l'emploi mais le support économique n'y est pas établi ce qui laisse aux structures la marge de manœuvre pour développer des projets innovants.

Dans le contexte ou ni l'état ni le secteur marchand ne peut répondre aux besoins auxquelles les SIAE répondent, l'ACI fait se rejoindre les deux par les politiques publiques qu'elles mobilisent et l'activité économique qu'elles créent.

La mobilisation des politiques publiques ne se limitent pas à la mobilisation de partenaires financiers. Les ACI participent par les activités économiques innovantes qu'elles développent à faire prendre conscience à la société civile d'enjeux forts dans les domaines concernés (recyclage, tri, mobilité, alimentation...etc).

2. Les SIAE et le concept de laboratoire

Si les SIAE ont un objet social bien connu des acteurs de l'ESS, il convient toutefois de rappeler leurs spécificités et leurs caractéristiques.

La réinsertion par le travail s'opère au sein des SIAE par un accompagnement à améliorer et influencer positivement les origines de leurs difficultés sociales et la transmission de connaissances grâce à la formation pratique et théorique nécessaires à l'occupation d'un poste de travail. Ces structures ont une activité économique, elles produisent et vendent un bien ou un service à la collectivité et c'est cette activité qui est un support à la réinsertion par le travail d'un public en difficultés.

C'est un secteur à part et complexe en raison de plusieurs facteurs : la pluralité des acteurs qui le composent, leur imbrication en différents modes de coordination entre acteurs, la double logique économique et sociale de ces organisations. Ce sont des structures complexes.

Du fait de leur mission d'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi, les SIAE doivent adopter un pilotage spécifique de leurs ressources humaines. Au cœur même de leur métier, il s'agit d'articuler un ensemble de contraintes, relevant à la fois du droit commun et du cadre relatif à l'IAE.

Les différentes structures de l'IAE intègrent des publics, des modes de fonctionnement, des objectifs économiques très différents. Elles se répartissent ainsi :

Mise à disposition de personnel : Association Intermédiaire (AI) et Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI)

Production de biens / prestation de services : Entreprise d'Insertion (EI), Atelier et Chantier d'Insertion (ACI), Régie de Quartier (RQ).

Nous ne nous attarderons pas sur leurs différences car notre sujet d'étude porte davantage sur Ateliers Chantier d'Insertion.

Les ACI ont la particularité de pouvoir porter des activités diversifiées et innovantes : en effet, ils développent des activités d'utilité sociale répondant à des besoins collectifs non satisfaits. Ils tendent à se diversifier de plus en plus et intègrent des processus d'innovation pour créer de nouvelles activités répondant aux besoins actuels.

Ils ont ainsi été précurseurs dans plusieurs domaines tels que l'entretien de l'environnement, l'agriculture biologique ou le recyclage des déchets. Aujourd'hui cette dynamique perdure, en effet de nombreux ACI n'hésitent pas à investir les champs de l'économie circulaire, de l'écoconstruction ou de la restauration collective.

Ce sont des outils de développement qui portent des activités qui ne sont pas encore suffisamment rentables pour le domaine marchand, qui peuvent être soutenues par des politiques publiques en raison de leur caractère d'intérêt général de réponse aux différents enjeux sociaux et sociétaux (exemple : mobilité durable, le recyclage, le traitement des déchets.. etc.).

Grâce à ces activités économiques développées, certains des emplois créés aujourd'hui en poste d'insertion seront probablement des emplois plus pérennes à l'avenir.

Les ACI ont une réelle vocation d'expérimentation, et intègrent parfaitement la définition de Laville de l'innovation sociale à **solidarité forte**. En effet, par leur modèle économique pluriel on observe bien la « capacité d'initiative de la société civile rendue possible grâce à des relations d'acteurs sociaux différents de celles promues dans le cadre marchands et étatiques ».

En outre ces structures sont fortement ancrées dans leur territoire, ce qui constitue également un point d'ancrage fort **du concept d'innovation sociale**.

Les ACI qui développent des activités innovantes apportent des réponses nouvelles, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment en mobilisant les acteurs publics autour de problématiques sociétales, environnementales, elles ont un impact social en matière d'emploi, d'activité économique créée, d'accompagnement social réalisé.

Ce sont des éléments constitutifs de conditions favorables pour l'expérimentation d'innovations sociales.

Les ACI mobilisent les politiques publiques en tant qu'association et acteurs stratégiques du territoire. Une association spécialisée dans l'insertion par l'activité économique et bien implantée sur le territoire à toute force de convaincre les politiques publiques.

Et c'est là tout l'enjeu de l'innovation sociale :

« En raison de ses liens étroits avec les secteurs public et tertiaire, l'innovation sociale présente un potentiel indéniable au regard des politiques publiques. C'est à travers les politiques publiques que s'inscrit le processus de régulation des situations qui font problème et appellent l'innovation »⁸. Les ACI mobilisent une diversité d'acteurs publics et privés.

Le concept de **laboratoire** fait appel non seulement au travail dont il est issu étymologiquement mais également à un lieu d'expérimentation, de préparation, de recherches appliquées qu'il est intéressant de lier à l'ACI et à l'activité qu'il va porter.

La notion de laboratoire est importante car elle induit la notion d'expérimentation. **Au même titre qu'un laboratoire de recherche ou de multiples essais et tests ont dû être effectués afin de produire la solution qui sera largement diffusée et commercialisée.**

Grâce au concept de laboratoire la notion d'innovation sociale se complète de la dimension de **test et d'échec** que comportent obligatoirement l'expérimentation. Cela rejoint la vision première de l'innovation sociale vue précédemment qui insiste sur le processus avant la finalité.

Les ACI et activités des SIAE s'inscrivent bien dans ce cadre d'innovation sociale à forte solidarité, a visée d'expérimentation.

Après avoir définis l'innovation sociale comme un processus apportant une nouvelle manière de répondre à un problème sociétal, nous avons constatés que les ACI sont des laboratoires par leurs caractéristiques qui leur permettent de combiner des atouts intéressants afin de produire de l'innovation sociale. Ils contribuent ainsi à répondre aux grands défis sociaux, nous présenterons pour poursuivre, des exemples locaux qui illustrent notre propos.

⁸ Louise Dandurand, « Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative », Revue française d'administration publique 2005/3, (no115), p. 377-382. DOI 10.3917/rfap.115.0377

II. Identification des attributs de l'innovation sociale eu sein des Ateliers Chantiers d'Insertion

1. De la finalité (l'activité innovante) au processus à l'œuvre

Il s'agira dans cette partie de partir de situations observées, d'exemple d'activité et de processus à l'œuvre au sein des plusieurs Ateliers Chantier d'Insertion développé localement, d'y repérer et d'analyser les différentes caractéristiques du concept d'innovation sociale que nous avons définis précédemment.

Les ACI comportent des attributs socles du concept d'innovation sociale :

Elles se caractérisent avant tout par leurs **activités, la réponse nouvelle** apportée à la régulation d'un problème social :

A travers 3 exemples d'activités innovantes développées par des structures locales, nous démontrons les attributs **d'innovation sociale des ACI** :

Ti Tang Récup

En avril 2014 le projet voit donc le jour sous forme associative en Atelier Chantier d'Insertion avec le soutien de l'Etat la DIECCTE pour 12 employés en contrats uniques d'insertion.

L'activité de TTR consiste à collecter, trier, réemployer, exporter et transformer les TLC (Textiles, Linge de maison et Chaussures) usagés sur l'Ile de la Réunion, et éviter de ce fait que plus de 4000 tonnes de TLC soient enfouies chaque année sur notre île.

Ti Tang Recup avec le soutien et le financement des acteurs locaux et européens se positionne donc en tant que filière de recyclage des TLC sur le département.

Cette innovation réside en premier lieu au développement d'une **filière** inexistante auparavant. Elle impose la mise en place de procédés, d'une organisation économique à dessiner entièrement.

L'expérimentation en Ateliers Chantier d'Insertion a permis de **valider cette activité** qui à ce jour est génératrice de revenus et a permis le développement d'une entreprise d'insertion. Une activité économique importante s'est alors organisée autour de cette activité innovante.

La plus-value de l'ACI outre le fait d'expérimenter l'activité en elle-même, réside également dans l'expérimentation des **processus d'organisation du travail** au sein d'une structure neuve. Il s'agit donc bien de processus, de procédés inhérents à la définition de l'innovation sociale.

ADRIE :

La Ressourcerie LÉLa avec l'activité de recyclage de bois de palette en mobilier, La Fabrik Numérique qui récupère et recycle le matériel informatique et l'électroménager.

Une nouvelle activité innovante qui consiste également à la création d'un pôle numérique solidaire : pour aussi accompagner les structures de l'ESS et les citoyens dans leurs démarches de transformation et d'appropriation du numérique. Un espace au service de la connectivité, un outil d'inclusion et de la citoyenneté. La recherche « d'inclusion numérique » concernant l'usage des outils numériques. L'objectif est de répondre à l'accélération de la digitalisation et plus particulièrement pour les personnes touchées par le chômage et peu présent dans le numérique. De même que l'accélération de la digitalisation du secteur de l'ESS à la Réunion conduit à créer des conditions d'appropriation des outils numériques pour le plus grand nombre en vue d'en faire un levier « d'inclusion et d'insertion sociale ».

L'ALIE :

Structure au sein de laquelle je suis salariée, cet exemple illustre de manière plus empirique les processus d'innovation sociale à l'œuvre.

L'innovation sociale au sein de l'ALIE peut être mise en avant travers 3 activités majeures innovantes :

Jardin de Cocagne de Saint-Bernard, premier Jardin maraîcher Biologique d'insertion dans les Dom et en culture en milieu tropical. Activité fortement innovante par la réponse nouvelle apportée sur le territoire de Saint Bernard, la mise en œuvre de cette activité relève également de processus d'innovation sociale : Affilié au réseau National Cocagne, la spécificité locale imposait à la structure d'innover dans la manière de développer ce projet au sein d'une structure

qui porte de nombreux ACI. Les Jardins de Cocagne sont des structures qui portent habituellement un seul projet.

La Serre Pédagogique : un espace aménagé de production de plantes ornementales : plus de 50 essences de plantes ornementales disponibles en permanence pour l'aménagement urbain. Accompagnement d'activités pédagogiques menées par les enseignants de la maternelle au secondaire autour de trois thèmes : les plantes, les insectes (abeilles et insectes du potager), le tri et le compost. La serre met à disposition des enseignants :

- un espace du potager pour que les élèves puissent planter ou repiquer les légumes ou fleurs en fonction du projet de l'enseignant, et suivre leur évolution sur plusieurs semaines.
- petit matériel de jardinage nécessaire à l'entretien des plantes
- Quelques activités de découverte des plantes, insectes et du tri par une approche ludique, scientifique ou artistique.
- Un espace de travail adapté pour réaliser les semis et rempotages.
- Un appui technique dans la conception des séances en relation avec les programmes scolaires

Cette activité s'inscrit dans une logique d'éducation à l'environnement et à la biodiversité, il apporte une **réponse nouvelle** aux enjeux de la préservation de l'environnement.

Le projet Véloce : activité innovante par la réponse inédite qu'elle apporte en matière de mobilité durable. Il s'agit d'offrir un service inédit clef en main de mobilité durable.

L'ALIE proposera, en location, une offre complète de mobilité durable aux associations, collectivités, entreprise et particuliers. L'Atelier Chantier d'Insertion assure l'assemblage, l'entretien et l'exploitation de cycles triporteurs à énergie électrique, photovoltaïque, carénés. Ce projet est développé en partenariat avec une jeune entreprise (SAS Véloce) qui produit les cycles localement et les livre en kit à l'atelier chantier d'insertion.

A chaque projet innovant porté, l'ACI « expérimental » est confronté au questionnement des procédures à intégrer et doit élaborer une réponse. On aborde ici la question concrète de l'innovation sociale : Pour le projet Véloce par exemple : définir le prix d'un produit inédit, élaborer le contrat commercial, le type d'offre, le temps nécessaire au montage d'un cycle, envisager les questions techniques, balayer la question de la réglementation parfois absente

etc..., tout ces aspects ne peuvent être déterminés que par l'expérience et l'expérimentation de processus qui nécessitent une **appropriation** par ses acteurs.

Chaque étape du projet au sein des ACI « Innovants » questionne la réponse à adopter puisqu'il s'agit systématiquement de penser à un fonctionnement inédit.

Des facteurs de réussite sont alors essentiels pour s'adapter à ces changements :

- **L'ouverture vers l'extérieur** et la capacité à s'appuyer sur l'existant tout en l'adaptant aux spécificités. Par exemple, les adhérents des Jardins de Cocagne au sein du réseau s'engagent à prendre chaque semaine un panier. Afin de préserver un fonctionnement adapté, nous avons fait le choix de garder davantage de souplesse, ce qui implique un mode de fonctionnement en flux tendu, qu'il faut adapter, consolider par l'expérience. Il est nécessaire de se questionner et d'analyser ce qui est facteur de réussite.

Ce facteur rejoint la définition de **l'innovation ouverte** pour rappel : l'enjeu de l'innovation ouverte est que Les structures ne pilotent plus seule les activités de R et D mais exploitent les sources d'innovations (idée, connaissances, compétences). Ceci est générateur de beaucoup de temps humain pour le pilote du projet qui doit non seulement élaborer les procédures mais également les outils.

- **Un management agile**, la structure doit pour ce faire pouvoir laisser la créativité se développer au sein de ses équipes afin d'assurer un fonctionnement réfléchi et adapté.
- **La construction collaborative** et la gestion collaborative de la structure est essentielle pour que l'organisation soit facteur d'innovation sociale. La structure devient comme un bien commun géré de manière collaborative.

Cet aspect est essentiel car l'innovation sociale au sein des Ateliers Chantiers d'Insertion est complexe et par les dimensions multiple de ces projets : organiser l'activité de production, approvisionner, accompagner les salariés, gérer la dimension commerciale, le calendrier du projet etc...

La structure doit mettre en place des stratégies afin de s'appuyer systématiquement sur des **compétences transversales, qui nécessitent une cohésion d'équipe forte.**

Ce facteur est essentiel car il permet comme nous l'avons vu plus haut à l'organisation de devenir apprenante, en mettant le personnel au cœur de la stratégie, contribue à favoriser la mise en œuvre d'un environnement professionnel porteur de sens, basé sur la confiance et l'autonomie. Cela a pour effet d'accroître la satisfaction au travail donc la productivité.

Il apparaît donc comme évident que dans la réalisation de tels projets, la seule réponse inexistante au besoin de l'utilisateur n'est pas suffisante pour caractériser l'innovation sociale. Nous voyons bien à travers cet exemple que la question des processus est centrale dans l'innovation sociale au sein des ACI.

De manière transversale, on observe qu'un des critères important dans la sélection de projets lors d'appels à projets ou de prix par exemple est le caractère **duplicable et essaimable** des projets.

Les structures doivent intégrer dans leurs démarches des processus qui permettent de rendre duplicables leur projet. Cela revient également à anticiper en amont la manière dont va procéder la question de **l'implantation effective et durable qui nécessite un processus d'appropriation**, aspect majeur de la définition de l'innovation sociale développée précédemment. Certaines structures de l'Insertion par l'Activité Economique vont alors formaliser ces processus et les commercialiser. On assiste alors à une forme de marchandisation de l'innovation sociale, c'est le cas des franchises solidaires telles que LAVEO par exemple ou les Conciergeries Solidaires. Ces deux structures ont développées une solution pertinente et en ont créé une offre commerciale clef en main duplicable par d'autres SIAE qui font l'acquisition du produit.

L'ensemble de ces exemples montrent que les ACI développent **un réel champ d'innovations sociales** en réponse à des problèmes locaux des populations. Elles démontrent ainsi **leur capacité à élargir les champs d'action permettant l'accueil** et la formation par le travail d'un public plus large en se situant sur des nouveaux secteurs et domaines. En cela, elles font la preuve de leur impact et de leur efficacité.

Aussi, afin de bien saisir les enjeux de l'innovation sociale au sein d'une SIAE, il convient toutefois de bien comprendre leur logique d'action, les stratégies d'acteurs qui les mettent en mouvement et les transformations actuelles auxquelles elles font face.

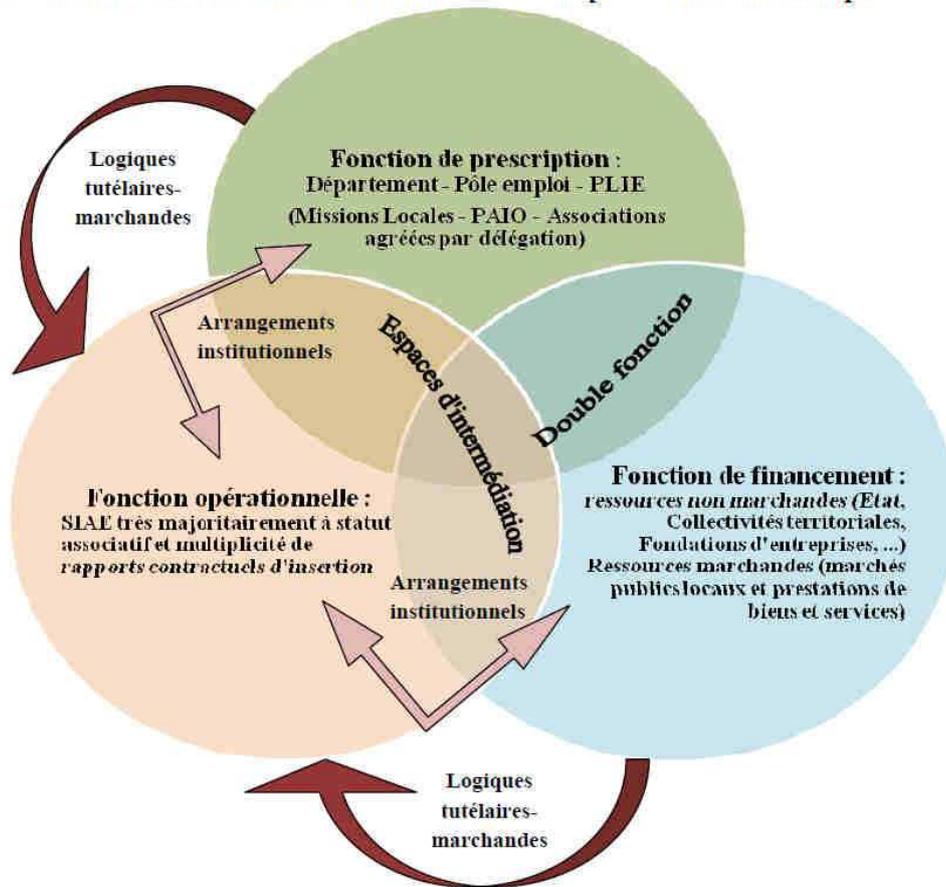
2. Des transformations structurelles à l'injonction d'innover

Les SIAE sont face à des **transformations sociales et organisationnelles** qui impactent les dynamiques d'innovation sociale tout en rendant ces dernières impératives. Patrick Gianfaldoni explique que les SIAE assurent 3 fonctions :

La fonction opérationnelle : elles assurent l'ingénierie de projet, la fourniture du service et un suivi sociotechnique à des salariés liés par des contrats de travail spécifique à chacune des structures. **La fonction de financement** : avant tout du ressort de l'État et les collectivités (financements publics d'investissement, de fonctionnement des structures, des postes d'accompagnement et de l'emploi des personnes en contrat aidé) deux sources de financements privés venant en complément : abondement d'organismes privés (Fondations d'entreprises) et revenus d'exploitation tirés de la commercialisation de biens et services. **La Fonction de prescription des parcours** assuré par trois acteurs majeurs : Département au titre de sa compétence des bénéficiaires du RSA, Pôle Emploi, et le PLIE.

Selon l'auteur, il coexistent donc au sein des SIAE trois types de logiques économiques : la logique tutélaire par l'intervention publique, le conventionnement administratif et le choix de prescription des parcours.

Figure 1 : L'inter-fonctionnalité du secteur de l'insertion par l'activité économique



Une conception institutionnaliste de l'innovation sociale en économie sociale et solidaire, XIIe Rencontres du Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire - Nancy - 6-8 juin 2012, Patrick Gianfaldoni

Cette logique implique un caractère normatif de ces institutions qui ont pour effet une forme de normalisation de l'innovation sociale (Patrick GIANFALDONI) ⁹.

Tout projet d'extension des capacités de production et de commercialisation des SIAE peut donc s'interpréter comme une réponse nouvelle à valeur sociale, dans une optique de viabilisation budgétaire. Par ailleurs, selon l'auteur, la gouvernance partenariale est particulièrement propice à l'innovation. Les projets à forts contenus d'innovation sociale sont développés :

⁹ Patrick GIANFALDONI, « Les attributs de l'Innovation Sociale, dans l'insertion par l'activité économique », Innovation 2012/2 (n°38), p 129 à 150. DOI 10.3917/inno.038.0129

Selon GIANFALDONI toujours,

L'innovation sociale peut prendre des formes plus ou moins codifiées, connaissances cristallisées dans des normes d'activité, qui se réfèrent à un ensemble de règles construites à travers les acquis d'expérience, partagées par les SIAE mais au caractère idiosyncratique à travers l'usage qu'elles en font. Les normes d'activité se matérialisent par :

- des guides méthodologiques de l'accompagnement ;
- des grilles d'entretiens de recrutement ;
- des livrets d'accueil contenant le règlement intérieur et la charte d'engagement réciproque ;
- des plannings collectifs et individuels, des fiches de suivi individuel ;
- des grilles d'évaluation en période d'essai ;
- des grilles d'évaluation des aptitudes professionnelles et des compétences techniques ;
- des grilles d'évaluation des périodes d'immersion ;
- des mémoires techniques comme document référentiel pour toute réponse à appel d'offres.

Nous nous attacherons donc à identifier en quoi le régime de gouvernance hybride et le caractère normatif qui caractérise le secteur peut alors entraver les dynamiques d'innovation sociale.

3. Limites et freins à l'innovation sociale au sein des ACI

Des limites endogènes :

Le mode de gouvernance de l'innovation sociale au sein des ACI requiert une grande implication des salariés et le sens des responsabilités. Ce fonctionnement est également très fortement dépendant des personnalités de chacun.

Cet élément n'est pas toujours compatible avec les moyens dont disposent les SIAE. Le poste d'encadrant technique formateur au sein des ACI en est un exemple flagrant. A la fois manager, formateur, bon technicien et accompagnateur d'un public en difficultés. Ce poste requiert une grande polyvalence et c'est un pilier dans la réussite d'un projet pour une faible reconnaissance salariale au sein de l'ensemble des SIAE.

La motivation des salariés est essentielle dans les projets d'innovation sociale davantage que sur les secteurs d'activité plus classiques. La structure doit intégrer cet aspect et permettre un environnement favorable.

Des limites exogènes :

Une logique tutélaire marchande qui influence les stratégies des SIAE :

Selon Patrick Gianfaldoni, le secteurs de l'ESS dans lesquels se confrontent des prescripteurs/financeurs publics et des opérateurs privés associatifs, les acteurs publics dessinent le plus souvent la trajectoire à suivre par la voie de modèles et de référentiels d'action, imposant ainsi de fortes contraintes aux opérateurs privés tout en leur fournissant des opportunités d'innovations sociales dans une dualité de « structuration ».¹⁰

En d'autres termes, le cadre administratif fort imposé au sein des SIAE notamment en matière de suivi des parcours d'insertion, d'évaluation de l'accompagnement, de saisie des données, de la lourdeur administrative liées à la gestion en flux tendu des ressources humaines, imposent une rigueur de fer au SIAE.

Néanmoins nous avons également vu que par leurs modèles particuliers elles ont de réelles opportunités pour innover, alors même que l'innovation sociale au sein des SIAE requiert une grande agilité.

Ces freins se matérialiseraient par la rencontre d'un double processus selon l'auteur. Il explique que les SIAE sont face à:

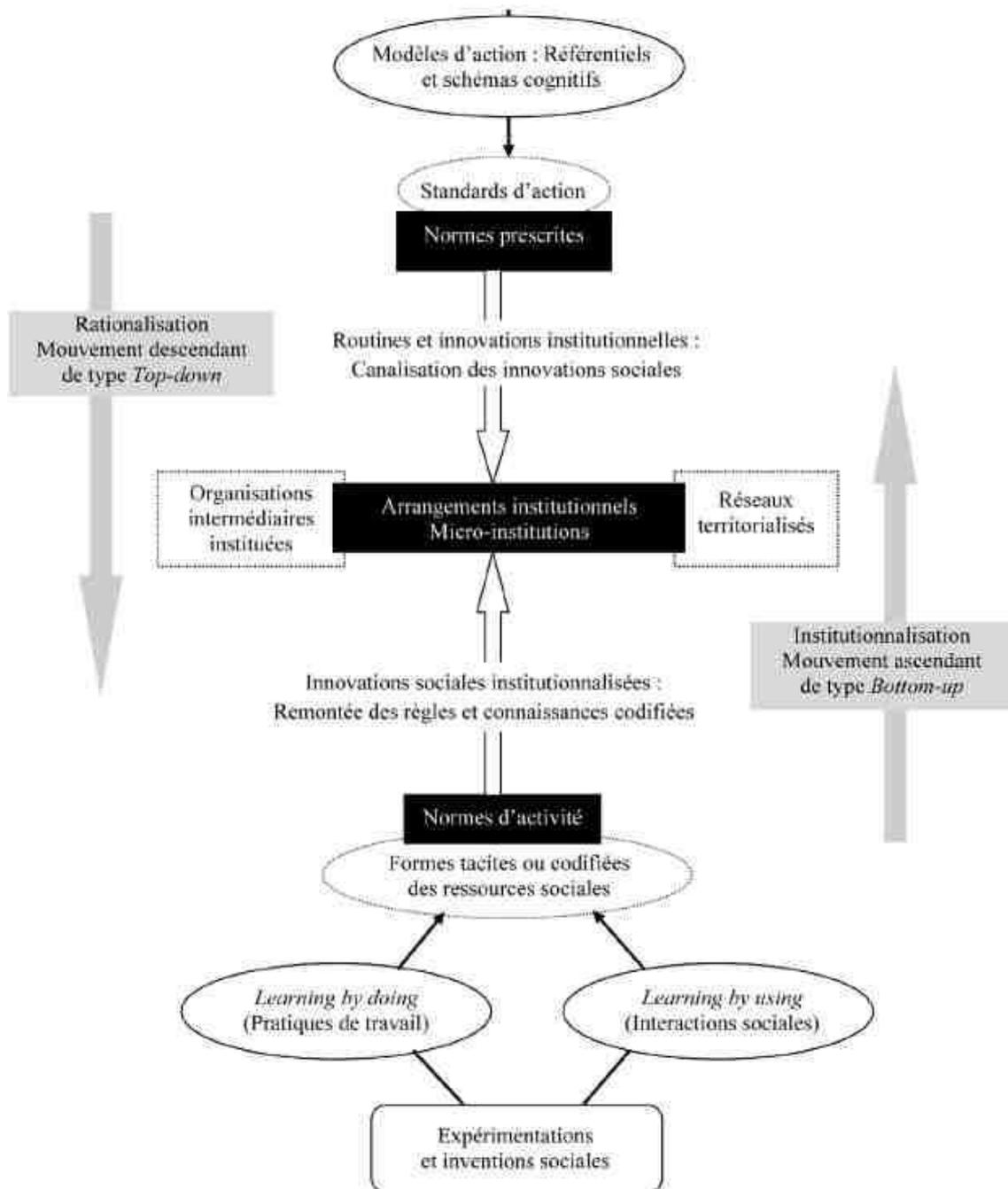
- La **rationalisation** de l'innovation impulsée par les acteurs publics, modélisation des comportements dans le but de plier les relations sociales à des logiques économiques et managériales normatives, et d'une **l'institutionnalisation** de l'innovation consistant à inscrire les pratiques sociales dans une forme générale dans le but de tirer parti sélectivement des actions novatrices émergeant de l'expérience des opérateurs privés.
- Le second mouvement se fonde sur **l'autonomie stratégique** des opérateurs privés, qui créent les conditions socioéconomiques, le « terrain », le « tissu » et les « arrangements

¹⁰ Une conception institutionnaliste de l'innovation sociale en économie sociale et solidaire, XIIe Rencontres du Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire - Nancy - 6-8 juin 2012, Patrick Gianfaldoni, 2012 , RIUESS 2012 - XIIe Rencontres du Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire - Nancy - 6-8 juin 2012

organisationnels » permettant de rendre effectifs les apprentissages donnant lieu et matière à des expérimentations et des inventions sociales.

Cela s'illustre au travers de dynamique schématisées ci-dessous :

Figure 1 – La normalisation de l'innovation sociale



Ces dernières années, nous assistons à une modification de la trajectoire de développement du secteur. Sous l'influence grandissante des politiques de marchés publics et d'activation de l'emploi, un ensemble de normes contractuelles et d'ingénierie administrative affectent les capacités et les stratégies autonomes des SIAE.

La régulation publique tutélaire-marchande aménage des rapports quasimarchands / marchands et des rapports quasi-hiérarchiques entre acteurs publics et SIAE, qui obligent ces dernières à renouveler leurs stratégies organisationnelles.

L'opérationnalité du pilotage par indicateurs de l'employabilité repose sur une administration « procéduralisée » des dispositifs d'accompagnement, qui tend à imposer une technicisation des rapports entre prescripteurs-financeurs et SIAE.

Cet état de fait accule les SIAE les plus concernées (surtout les ACI), confrontées à des contraintes productives et commerciales renforcées.

Face à ces modifications, l'innovation sociale devient alors une injonction pour les SIAE et découle directement d' « arrangement institutionnels » nécessités par les stratégies organisationnelles des SIAE.

Les SIAE par les réponses nouvelles qu'elles apportent sur un champ de l'innovation sociale doivent s'assurer pour ce faire **d'être très au fait des attentes de la société** civile et des collectivités impliquée dans les projets. Elles doivent également faire preuve d'ingéniosité afin d'associer les compétences nécessaires au montage de projet complexes.

Nous avons donc démontrés que si les ACI portent inévitablement les attributs essentiels de l'innovation sociale, cependant les changements structurels et les stratégies d'acteurs auxquels ils sont confrontés implique des freins importants à la mise en œuvre de l'innovation sociale et relaye parfois cette dernière à une injonction.

Nous allons donc tenter dans une dernière partie de proposer des pistes d'actions concrètes à destination des acteurs.

III. Activer les leviers d'innovation sociale pour les Ateliers Chantiers d'Insertion : pistes de réflexion.

Afin d'être en lien avec une pratique de terrain, cette dernière partie propose des pistes de réflexion afin d'activer les leviers de l'innovation sociale au sein des ACI et plus généralement des SIAE.

La gestion des ressources humaines est complexe au sein des SIAE comme nous l'avons vu, et notamment pour celles qui portent de nombreux Ateliers Chantier d'Insertion l'environnement est complexe et le cadre strict. Les procédures de recrutement fréquentes, le volume d'information à traiter en lien avec la gestion du personnel implique des procédures internes qui génèrent une lourdeur administrative et impacte l'ensemble de l'organisation sociale de la structure. Nous l'avons vu ceci entrave l'innovation sociale.

Les SIAE auraient donc un intérêt certain à mutualiser les fonctions supports de leur activité, ceci pourrait se matérialiser par la création d'une structure ad hoc du type groupement d'employeur propre aux SIAE qui prendrait en charge la partie administrative. Cela dégagerait la structure porteuse de l'activité de cette gestion et lui permettrait de se consacrer essentiellement à sa double activité de production et d'accompagnement.

Un gain en matière de productivité pourrait également être un effet positif d'un tel fonctionnement. Toutefois cela pourrait exposer les structures à une logique marchande encore plus forte.

Un équilibre entre les procédures nécessaires au bon fonctionnement de la structure et l'excès de procédure est à trouver. En effet, il est nécessaire que la structure assure notamment le reporting demandé afin de rendre compte aux financeurs et prescripteurs. Cependant un cadre trop stricte des procédures n'est pas un environnement favorable à l'innovation sociale.

Expérimenter des méthodes de management agile : Il serait aisé d'expérimenter cette méthode sur un ACI durant un temps donné qui permettrait d'évaluer si davantage d'innovation sociale (créativité, initiative, amélioration de l'organisation du travail, développement d'outils etc) a eu lieu grâce à cette méthode.

La formation des Encadrant Techniques d'Insertion : Pilier de l'activité de production de l'ACI, il a un rôle majeur. Les évolutions du métier impliquent de les former à la fois aux méthodes de management mais également sur des aspects commerciaux par exemple est essentielle à envisager par le secteur de l'IAE. Lorsqu'il s'agit d'une activité innovante, ses compétences et ses aptitudes à développer de l'innovation sociale (au cœur de l'ACI) sont essentielles. Un atelier métier organisé en partenariat avec le CARIF OREF a permis de mettre en évidence la spécificité de ce métier (cf Annexe 1 : Le métier d'encadrant technique d'insertion, Atelier Métier en partenariat avec le CARIF OREF).

Analyser les pratiques de l'innovation sociale au sein des SIAE par la mise en place d'une grille d'évaluation selon les 9 critères de la grille d'analyse développée par l'UREI (cf Annexe 2) permettra de se questionner sur la mise en œuvre des projets innovants.

Nous l'avons vu, les méthodes d'organisation du travail favorables à l'innovation sociale demandent une motivation importante des salariés. Comment favoriser la motivation au sein des ACI ? Un de moyens selon Hervé Defalard et Antoine Pillet ¹¹ serait d'amener les salariés à acquérir à l'occasion de ces activités des savoirs faire développant leurs capacités personnelles de résolution de problème. On retrouve ici une dimension de la définition de l'innovation sociale que nous avons peu abordée dans l'analyse : celle de l'implication des parties prenantes et des usagers. Cela pourrait se traduire par des temps **d'apprentissage d'activité annexes** qui permettrait à amener le salarié à faire par soi-même (jardinage, cuisine, mécanique).

Développer les solutions d'innovation sociale offensives¹². Hervé Defalard et Antoine Pillet définit l'innovation sociale offensive, qui repose sur la recherche de solutions élargissant les objectifs de la SIAE. Le développement de partenariats innovants, nouveau, peut être une

¹¹ L'innovation sociale, de l'injonction à l'invention de l'entreprise solidaire, XIe Rencontres du Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire - Nancy - 6-8 juin 2012, Hervé Defalard, Antoine Pillet, juin 2012

¹² L'innovation sociale, de l'injonction à l'invention de l'entreprise solidaire, XIe Rencontres du Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire - Nancy - 6-8 juin 2012, Hervé Defalard, Antoine Pillet, juin 2012

modalité de l'innovation offensive. Cela permettrait aux SIAE de s'affranchir en partie de l'injonction aux résultats. L'innovation sociale défensive est quant à elle une innovation originale d'une SIAE mais qui reste dans la ligne de progrès attendus de la SIAE (exemple : l'ALIE dont le cœur de métier se situe sur le domaine des ACI Bâtiment Environnement cherche à innover de manière offensive, en se positionnant sur des secteurs hors de son domaine de compétence initial : Agriculture Biologique et mobilité durable).

Créer des partenariats innovants qui permettent de mieux cerner l'innovation sociale comme une modalité de réponse innovante à des besoins sociaux dont la principale valeur créée bénéficie à la société comme un tout. Il s'agit de réinventer les liens entre production et consommation, afin d'intégrer les personnes exclues. Le projet Véloce par exemple veut apporter une solution **déployée** de mobilité durable, accessible à tous qui considère la société comme un tout sous un modèle vertueux : des salariés en difficulté d'accès à l'emploi assemblent des cycles loués à des structures qui les utilisent pour leurs salariés qui n'ont pas de permis de conduire et qui se déplacent ainsi plus facilement et sans polluer.

Conclusion :

Les SIAE et notamment les Ateliers Chantier d'Insertion ont un rôle de précurseur. Nous avons démontrés qu'ils possèdent des attributs essentiels et moteurs afin de déployer des projets d'innovation sociale dans le but de réguler les problèmes sociétaux.

Leur autonomie d'action, leurs capacités à mobiliser des sources de financement hybrides, à proposer des processus de production adaptés, en font des structures pilotes de projets insuffisamment rentables aujourd'hui mais qui sont indispensables en matière d'environnement, de mobilité durable, d'alimentation.

Si ces attributs sont socles au sein des ACI, des freins ont été mis en avant tels que la nécessaire gouvernance participative de la structure, la forte implication des salariés, leur capacité de créativité. Le passage de la gouvernance tutélaire des prescripteur/financeurs à une logique marchande qui vient également fragiliser les stratégies des SIAE. Des menaces peuvent également être identifiées comme la baisse des dispositifs publics liés à l'insertion.

Des recommandations pour ces structures et des pistes de réflexion applicables aux SIAE peuvent néanmoins contribuer à développer l'innovation sociale au sein de ces structures afin qu'elles continuent à faire preuve de la pertinence économique de ces projets et de leur finalité sociale liée à l'emploi.

Par la création de richesse et de processus d'innovation sociale à travers des supports d'activités qui sont innovants et nécessaires (environnement, recyclage, mobilité etc...) les ACI peuvent porter expérimenter et déployer de manière embryonnaire des activités qui seront des incontournables de l'économie de demain. Il est donc essentiel que ces structures poursuivent dans la voie de l'innovation sociale offensive.

Sommaire d'Annexes

Annexe 1. Fiche métier Encadrant Technique d'Insertion

Annexe 2. Grille d'analyse

LE MÉTIER D'ENCADRANT TECHNIQUE D'INSERTION

La fiche métier est issue d'un atelier professionnel qui s'est tenu le 16 Juin 2017 au Carif Oref, grâce aux interventions de l'URSAIE, l'ALIE, l'ADRIE et l'AFPAR ainsi que l'ensemble des personnes qui ont participé aux échanges.

Le thème choisi de l'encadrant technique d'insertion (ETI) est né d'un partenariat Carif Oref, ALIE qui par le dispositif CAPAB-Maison de l'Economie Sociale et Solidaire a souhaité mettre en avant ce métier phare de l'ESS. L'objectif est de permettre aux différents acteurs concernés de disposer d'un panorama du métier et de son environnement formation dans le cadre des futures actions de recrutement et de formation.

La note suivante reprend également les principales données de l'emploi et la formation mobilisées dans le cadre du SYOP (Système d'Observation Partenarial).

En partenariat avec ALIE et CAPAB





LE MÉTIER VÉCU : GESTION DE GROUPE DANS UN OBJECTIF D'INSERTION ET DE PRODUCTION

Le métier d'encadrant technique d'insertion prend place dans le cadre de l'insertion par l'activité économique. La mission de l'insertion par l'activité économique est de favoriser l'insertion de personnes en difficulté professionnelle et/ou sociale, par la mise en situation de travail complétée par un accompagnement social et professionnel.

Le domaine de l'insertion par l'activité économique est composé de 4 types de structures : les Associations Intermédiaires (A.I.) et les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (E.T.T.I.) qui proposent des mises à disposition ; les Ateliers et Chantiers d'Insertion (A.C.I.) et les Entreprises d'Insertion (E.I.) qui proposent des postes d'insertion.

L'accompagnement et l'encadrement dans les ateliers et chantiers d'insertion sont en général assurés par des accompagnateurs socioprofessionnels ou chargés d'insertion et les encadrants techniques d'insertion. L'encadrant technique encadre un groupe

de personnes en insertion dans le cadre d'activités de production pour provoquer l'apprentissage de règles et de gestes professionnels par des personnes rencontrant de sérieuses difficultés sociales et professionnelles.

Le métier d'encadrant technique d'insertion s'exerce aussi bien dans le cadre des structures labellisées de l'insertion par l'activité économique que dans le cadre de chantiers d'insertion hors cadre formel ACI. A La Réunion, il existe très peu d'ACI permanents.

Dans le cadre des ACI, la durée de travail des équipes en insertion est en majorité de 24 heures (3 jours par semaine), avec la dernière semaine du mois consacrée à la formation.

Les domaines d'activité sont très variés : en effet, tout support d'activité peut faire l'objet d'un ACI, hormis les activités de sécurité, défense et les travaux dangereux.

En tendance, le nettoyage est relativement en baisse au profit de l'économie circulaire ou le recyclage des déchets, l'écoconstruction, l'agriculture biologique ou la restauration collective

Les professionnels qualifient le métier de compliqué, passionnant et jamais routinier, du fait de son rapport à l'humain.

Le nom du métier au sein de la branche professionnelle est encadrant technique, pédagogique et social.

3 COMPOSANTES PRINCIPALES SONT IDENTIFIÉES DANS LE MÉTIER ETI

COMPOSANTES METIER	EXEMPLES D'ACTIVITE
Production, technique	Maitrise des savoir-faire technique Organiser et gérer les activités de production
Pédagogie	Relation de confiance avec les participants Observation des postures professionnelles et de l'attitude Mise en place de transfert de compétences entre les salariés, utiliser les personnes ressources, échange sur les gestes professionnels Accompagnement individuel
Management	Gestion de groupe, dans un double objectif d'insertion professionnelle et de bonne marche du chantier : gestion des moyens matériels, équipement et suivi du budget Négociation et valorisation du travail des salariés. Tandem étroit avec le conseiller en insertion professionnelle : travail sur la motivation et l'insertion professionnel des salariés (rédaction du CV, mobilisation,...)

Un facteur essentiel dans le métier est l'entretien de la dynamique de groupe. Les groupes en insertion sont composés de personnes d'âges différents, avec une majorité de personnes qui ont toujours travaillé, souvent dans un cadre informel. Pour certains, leurs savoir-faire techniques sont confirmés.

La synergie est lente à mettre en place mais nécessaire pour la bonne marche du chantier.

Cette confiance et relation étroite nouée entre l'ETI et les salariés font que la transition est également lente en cas de changement d'ETI en cours de chantier : il faut

près d'un mois pour renouer la relation entre le nouvel ETI et le groupe de salariés en insertion.

Les difficultés auxquelles peut être confronté l'ETI résident au niveau collectif dans la perte de dynamique de groupe et à l'échelle individuelle aux absences, retards et difficultés souvent liées à l'alcoolisme (à ce sujet, les addictions se manifestent d'autant que le chantier a lieu dans le quartier d'origine des personnes sujettes à ces dépendances). Ces absences ont une conséquence directe sur les salaires et la répercussion sur le comportement du salarié doit être anticipée.

Les types de chantiers influent sur le déroulement de l'activité d'un ETI. Par exemple une ressourcerie ou une entreprise d'insertion dans le BTP nécessitent une intégration forte de la composante économique des activités, avec un suivi régulier des objectifs en matière de vente ou de réalisation de chantier.

Dans le court terme, l'évolution de l'environnement professionnel porte sur la composante économique à intégrer davantage dans la gestion du projet de chantier.

CHIFFRES CLÉS

Autour de 200 encadrants technique d'insertion, pour l'encadrement des différents types de chantiers.

74 ateliers chantiers insertion en 2016, pour 1 343 bénéficiaires (DIECCTE 2017).

Autour de 800 contrats CUI-CAE accordés en 2016 par le département dans le cadre des projets d'insertion (hors AMAPEI et ACI labellisés - Conseil Départemental 2016)

230 encadrants mobilisés sur les chantiers emplois verts de la Région (parfois sur des durées de 6 mois - Conseil Régional 2016)

LES COMPÉTENCES ET QUALITÉS DE L'ENCADRANT : TECHNIQUES ET MANAGÉRIALES, PORTÉES PAR UN SOUCI D'EFFICACITÉ

Les compétences et qualités requises dans le domaine technique et managérial sont les suivantes.

Techniques : savoir-faire dans la gestion de projet et les supports d'activité du chantier (BTP, espaces verts, couture, ...).

L'ETI ne doit pas se faire prendre en défaut sur un geste technique ou une situation de

faiblesse par rapport au groupe. L'ETI doit être « infailible ».

Managérial : l'ETI montre sa capacité à mener un groupe. Il ne doit pas être trop effacé. Aucune formule magique n'existe dans la gestion du groupe, mais il est nécessaire d'anticiper les germes du conflit dans l'équipe. Les compétences d'observation,

de comportement et d'écoute sont sollicitées : écoute active, fermeté et dialogue. Le relationnel est également sollicité en interne avec les relations à établir avec la hiérarchie (conducteurs de travaux, directeur) et le conseiller en insertion professionnel (CIP).

OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT : MÉTIER PORTEUR, POUR LEQUEL LA RÉMUNÉRATION NE SERA PAS LA SEULE MOTIVATION !

DES OPPORTUNITÉS D'ÉVOLUTION MÉTIER

Le métier d'encadrant technique d'insertion est porteur avec le développement des chantiers insertion et les besoins des entreprises d'insertion. Le niveau demandé est bac à bac +2. La difficulté à recruter des techniciens expérimentés sur ce poste est liée au salaire proposé dans le cadre des chantiers d'insertion, qui n'atteint pas les rémunérations d'un poste de chef de chantier avec expérience par exemple.

Aussi les recrutements se font souvent auprès d'un public plutôt jeune, doté d'une compétence technique et qui acquièrent la compétence pédagogique et managériale sur le terrain. Même si le nombre de demandeurs d'emploi enregistrés s'élèvent à une centaine, le réseau de professionnels note tous les mois des offres d'emploi sur ce métier.

Les perspectives d'évolution sont nombreuses, dans le domaine technique comme chef d'atelier ou de chantier par exemple, mais également dans les activités de management et du social ainsi que dans le secteur de la formation.

130 personnes immédiatement disponibles sur le métier d'encadrant technique d'insertion en Avril 2017 (Pole emploi-STMT, données brutes)

PARCOURS FORMATION ETI : LE TITRE ENCADRANT TECHNIQUE D'INSERTION PROPOSÉ DEPUIS 2013. DES PARCOURS QUI ALLIENT PÉDAGOGIE ET TECHNIQUE

L'offre de formation reste réduite à La Réunion. Le titre professionnel ETI est récent, avec une première offre proposée en 2013 par PROFORM.

En 2017, deux organismes sont habilités pour la délivrance du titre encadrant technique d'insertion : AFDAR et Proform. La durée de la formation varie entre 450 et 900 heures selon les organismes. Les conditions d'admission sont également différentes en matière d'expériences antérieures de fonction d'encadrement.

Proform a déjà mis en place 4 sessions de formations pour des groupes de 8 à 10 personnes.

La formation AFDAR s'organise autour de trois CCP, avec 6 mois de formation et près de 5 mois en alternance (515 heures).

Les 3 CCP sont les suivants :

- Organiser et gérer une activité de production dans une structure d'insertion par l'activité économique
- Participer à l'accompagnement socio-professionnel et au suivi des salariés dans leur parcours d'insertion
- Faire acquérir des compétences et comportements professionnels en situation de production (cf. fiche formation en annexe).

La première session mise en place par l'AFDAR date de 2016 à destination des demandeurs d'emploi, avec 13 stagiaires, dont 12 ont validé le titre. Les profils d'entrée sont variés (vente, boulanger,...). Seule une femme a intégré le groupe. L'ensemble des stagiaires sont en emploi à ce jour, mais une partie seulement comme ETI.

Le titre est une voie importante d'accès au métier pour les demandeurs d'emploi ou personnes en reconversion, mais n'est pas adapté sous forme de contrat de pro-

fessionnalisation dans le secteur du fait du nombre d'heures trop important en formation et des difficultés à assurer en parallèle la mission de l'ETI sur le chantier.

Par ailleurs, la branche professionnelle des ateliers chantiers insertion au niveau national met en place une expérimentation sur des Certificats de Qualification Professionnelle (CQP) d'Encadrant Pédagogique en Situation de Production. L'organisme de formation OF'ESA, structure associative dédiée au déploiement d'actions de formation, principalement au profit des acteurs du réseau national CHANTIER école, propose des formations qui préparent à ce CQP : Animateur Pédagogique en Situation de Production (APSP). Des sessions peuvent être organisées à La Réunion, à raison de 3 semaines de 5 jours (105 heures).

Le titre professionnel de niveau IV ETAIE (Encadrant Technique d'Activités d'Insertion par l'Economique), propriété de la FNARS et dont la formation est portée par des inter-réseaux de l'IAE, permet de qualifier les encadrants techniques et de reconnaître les compétences de ces salariés permanents. Une association régionale de la FNARS est présente à La Réunion.

En l'absence d'offre de formation spécifique, le parcours métier traditionnel des encadrants techniques d'insertion était le suivant : maîtrise de compétences techniques dans des métiers d'exécution, souvent du BTP ou des espaces verts. De nombreux ETI proviennent de formations techniques comme bac pro menuiserie ou technicien dans le BTP, mais aussi du domaine de la formation. L'évolution vers le métier d'encadrant vient avec la volonté de transmettre sans perdre l'activité de production. La pédagogie est abordée en second temps sur le terrain.

Le cœur du métier en matière de conduite de groupe explique le constat d'un professionnel que l'on devient ETI sur le terrain, au contact des situations auprès des personnes en insertion.

Dans le cadre d'association de taille importante, les échanges internes entre encadrants sont une voie de progression importante dans le métier et de résolution de difficultés.

LES ETI À L'ONF

Selon le type d'employeur, les parcours métier-formation varient : ainsi dans le cadre de l'ONF les encadrants techniques d'insertion sont recrutés parmi le personnel ouvrier forestier qui montre des capacités d'encadrement. L'évolution vers le poste d'encadrant technique est accompagnée par la formation continue, avec par exemple des modules de 2 à 3 semaines sur le management et la gestion des difficultés. Certains ETI peuvent évoluer, après quelques années d'exercice, vers des postes de « conducteurs de travaux » qui coordonnent plusieurs chantiers.

PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION DE L'OFFRE DE FORMATION

En fonction de l'activité développée dans les ACI et d'une prévision des activités prochaines des ACI, le titre ETI pourrait être mis en place en partant de supports spécifiques à ces activités.

De façon transversale, les volets commercialisation et communication devraient être davantage développés aussi bien auprès des primo entrants que des salariés en place.

Ce besoin se renforce avec les activités des ACI qui tendent à se diversifier. En effet, les ACI font preuve d'innovation pour créer de nouvelles activités répondant aux besoins actuels et émergents qui ne sont pas

suffisamment rentables. Ils ont été précurseurs dans plusieurs domaines, l'agriculture biologique ou le recyclage des déchets. Cette dynamique est importante dans les champs de l'économie circulaire, de l'éco-construction ou de la restauration collective. Ces secteurs impliquent de réelles compétences commerciales afin de porter l'activité développée.

Des outils de branche comme la Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE) collective 400 heures peuvent être mobilisés pour professionnaliser les collaborateurs et anticiper les nouveaux recrutements.

Une démarche collective de VAE est en

cours, portée par l'URSIAE en partenariat avec l'AFPAP, Uniformation et le cabinet EVOLVIA. Elle vise l'obtention par des salariés en poste du titre ETI ou conseiller en insertion professionnelle.

Uniformation, a notamment rappelé à cette occasion sa volonté de travailler en coopération avec les SIAE afin d'adapter l'offre de formation courte en fonction des besoins identifiés de ces salariés.

CHIFFRES CLÉS

13 stagiaires titre encadrant technique d'insertion à l'AFPAP en 2016. Tous en emploi dont une partie comme encadrant technique.

POUR EN SAVOIR PLUS

Des réseaux nationaux d'acteurs de l'IAE sont représentés localement, comme le COORACE (Comités et Organismes d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi _fédération nationale de l'économie sociale et solidaire), la fédération des entreprises d'insertion, le CNLRQ (le comité national de liaison des Régies de Quartiers), les Chantiers écoles, la FNARS (Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale) et le GEIQ (Groupement d'Employeurs pour l'insertion et la Qualification).

Annuaire des SIAE 2015

<http://www.cress-reunion.com/agenda/65-actualites-de-nos-partenaires/381-l-annuaire-des-siae-2015-est-sorti>

DIECCTE Réunion_Accompagner l'insertion par l'activité

<http://reunion.dieccte.gouv.fr/Accompagner-l-insertion-par-l>

Chantier école

<http://www.chantierecole.org/Les-differentes-reformes-en-cours.html>

AVISE portail développement de l'ESS

<http://www.avise.org/decouvrir/inser->

[tion-par-lactivite-economique](#)

Présentation du secteur de l'IAE et des perspectives

Franck Grondin- URSIAE

cf. *PJ_présentation URSIAE intégré dans ce pdf*



Présentation du Titre II et Fiche métier RNCP

cf. *PJ_présentation Titre II et fiche métier intégré dans ce pdf*



Crédit photo : ALIE (ALIE-Chantier ACI dans le cadre du programme de rénovation urbaine des Camélias)



ANNEXE : TABLEAUX DÉTAILLÉS

ESTIMATION DU NOMBRE D'ATELIERS CHANTIERS INSERTION ET AUTRES DISPOSITIFS

Atelier chantiers insertion

Type de chantiers	indicateurs	2012	2013	2014	2015	2016
ACI labellisé	Nombre d'ACI	46	69	42	79	60
	Nombre de bénéficiaires	1 071	777	ND	1 052	1 343

Source : Dicctc pour 2012, 2013, 2015 et 2016. Guide annuel IAE - URSIAE 2015 pour 2014

Projets collectifs d'insertion accompagnés par le Département en 2016

Décisions de commission permanente (CP) prises en 2016 relatives aux projets d'insertion (hors AMAPEI et ACI labellisé)

	Contrats CUI-CAE accordés	Nombre de décision de CP
Agriculture	87	4
Artisanat	114	13
Environnement	562	25
Total	763	42

Source : Direction du Développement de l'Insertion par l'Activité Economique et de la Mobilité (DDIAEM) - Service Economie Solidaire

Pour l'ensemble des contrats financés, il s'agit de bénéficiaires du RSA embauchés par les associations en CUI-CAE et dont l'encadrement technique est assuré directement par les associations, sauf pour les projets relatifs à l'entretien des forêts départemento-domaniales (GLAIVE et ADIVEP, soit 283 contrats CUI CAE accordés) pour lesquels cet encadrement est assuré par les agents de l'ONF.

Dans le cadre du programme d'entretien des forêts départemento-domaniales et en vue d'assurer la même qualité d'entretien sur les zones non couvertes par ces projets associatifs, le Département est en cours de recrutement d'environ 200 agents en CUI-CAE pour lesquels l'encadrement technique sera également assuré par les agents de l'ONF. Ces derniers sont pour la plupart sylviculteurs polyvalents. L'encadrement des équipes d'insertion peut se faire à temps plein ou sur une partie seulement de leur activité.

Projets collectifs d'insertion accompagnés par la Région en 2016

Dans le cadre du dispositif emploi vert, 230 encadrants sont mobilisés sur les chantiers en 2016.

NOMBRE ET ÉVOLUTION

Les données sur les encadrants techniques peuvent être mobilisées par les statistiques du RP de l'INSEE ou à partir des données des institutions de l'IAE.

Approche par les données du recensement de la population

La profession et catégorie socio-professionnelle (PCS) qui se rapproche le plus d'encadrant technique d'insertion est l'éducateur technique spécialisé. Il présente la caractéristique d'exercer à la fois la fonction d'éducateur et celle de spécialiste d'une technique professionnelle qu'il transmet aux personnes dont il a la charge. Il est ainsi spécialiste de l'adaptation ou de la réadaptation fonctionnelle des personnes handicapées jeunes ou adultes, d'une façon générale des personnes qui rencontrent de grandes difficultés d'insertion professionnelle. Son action vise à favoriser l'autonomie, la réinsertion ou l'intégration dans le monde du travail.

Une centaine d'éducateurs techniques d'ateliers sont recensés en 2013, en progression par rapport aux 80 personnes recensées en 2008.

Il s'agit d'un métier à dominante masculine, avec 80 % d'hommes. 13 % sont âgés de plus de 50 ans et 16 % de moins de 30 ans. Les trois quarts travaillent à plein temps.

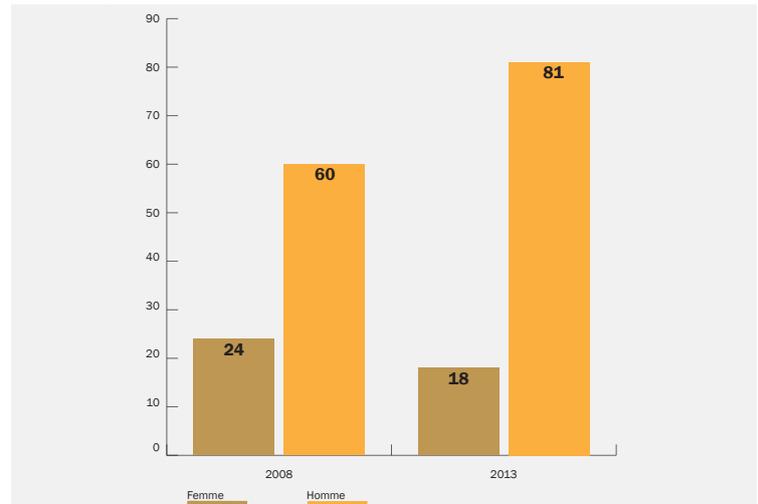
Approche par les réseaux et institutions

A raison d'un ratio d'un encadrant pour 12 salariés et en partant sur la base de 2 100 salariés, le nombre d'encadrants peut être estimé dans une fourchette comprise entre 150 et 200 encadrants.

NOMBRE DE DEMANDEURS D'EMPLOI ENREGISTRÉS À PÔLE EMPLOI

130 personnes immédiatement disponibles sur le métier d'encadrant technique en insertion professionnelle, dont 110 qui ne travaille pas.

ÉVOLUTION ET RÉPARTITION PAR GENRE DES ÉDUCATEURS TECHNIQUES SPÉCIALISÉS-MONITEURS D'ATELIERS



Source : INSEE, RP 2013 et 2008 exploitations complémentaires, Fichier individus (localisation à la région du lieu de résidence) - Traitement CARIF-OREF Réunion

Nombre de DEFM ABC comme encadrant technique en insertion professionnelle

Catégorie de DEFM	Nombre de DEFM au 30 avril 2017
A	110
B	0
C	20

Source : Pôle emploi - STMT, Données brutes



INDEX DES SIGLES

Remerciements aux professionnels mobilisés sur l'animation de l'atelier, et parcours professionnel des ETI à titre d'exemple :

Christophe SALMON, 34 ans - encadrant technique d'insertion ALIE depuis 2 ans.

Formation initiale ébéniste, puis formateur au RSMA. Retour vers la formation avec le titre de formateur AFPA. 1 année d'expérience comme surveillant pénitentiaire.

Philippe BALESTER, coordonnateur chantiers insertion ALIE

Deug de sciences économiques et géographie, engagement dans une carrière militaire avec une spécialité dans les travaux publics-formateurs travaux publics et engins-RSMA en Guyane, encadrant technique d'insertion à l'ALIE.

Axel NAILLET, directeur ADRIE et Bac Réunion

Nicole PICARD, manager de formation APFAR

Franck GRONDIN, président de l'URSIIE, directeur entreprise insertion Inter Cités du Grand Ouest

Philippe BEAUVAL, chargé de mission URSIIE

ADIVEP	Association pour le Développement de l'Insertion et pour la Valorisation de l'Environnement et du Patrimoine
AFPAR	Assistance à la Formation Professionnelle des Adultes à La Réunion
AMAPEI	Association pour le Maintien d'une Agriculture Péi
BAC	Baccalauréat
BMO	Besoin en Main d'œuvre
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CAE	Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi
CAPAB	Centre d'Application de Projets Alternatifs et de Biodiversité
CCP	Certificats de Compétences Professionnelles
CP	Commission Permanente
CRESS	Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire
CUI	Contrat Unique d'Insertion
CV	Curriculum Vitae
DEFM	Demandeur d'Emploi en Fin de Mois
DIECCTE	Direction des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
ESS	Economie Sociale Solidaire
FNARS	Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale
GLAIVE	Groupement de Lutte Anti-Vectorielle
IAE	Institut d'Administration des Entreprises
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
ONF	Office National des Forêts
POE	Préparation Opérationnelle à l'Emploi
RP	Recensement de la Population
RSA	Revenu de Solidarité Active
SIAE	Structures d'Insertion par l'Activité Economique
STMT	Statistique Mensuel du Marché du Travail
URSIIE	Union réunionnaise des Structures d'Insertion par l'Activité Economique

TABLEAU DES NIVEAUX DE FORMATIONS

Niveau I	Bac+5 et plus (Master, magistère, doctorat, diplôme d'ingénieur)
Niveau II	Bac+3 (Licence LMD, licence professionnelle)
Niveau III	Bac+2 (BTS, DUT)
Niveau IV	Bac (Bac Technologique, Bac professionnel, brevet professionnel, Brevet de Technicien, Mention Complémentaire)
Niveau V	Inférieur au Bac (BEP, CAP, Brevet Professionnel Agricole)



carif oref
Ile de La Réunion

Directeur de la publication Jean-René HOAREAU

Sous la direction de Guillaume BRIONNE

Rédaction & conception Olivier DEBRAY

Suivi de publication Samuelle GRONDIN - Gilda TINJUS

Photo en couverture : © ALIE

Crédits photo : © Fotolia

Adresse physique

190, rue des Deux Canons - Imm. Futura, RDC - 97495 Sainte-Clotilde Cedex

Tél. : 02 62 28 30 47 - Fax : 02 62 28 04 44

Courriel : contact@cariforef-reunion.net

Site web : www.cariforef-reunion.net

LES ATELIERS MÉTIERS



COMPRENDRE

La grille d'analyse et les 9 critères

L'innovation sociale des SIAE se décline en neuf critères regroupés en quatre domaines. La pratique conjointe de l'ensemble de ces critères est susceptible de produire de l'innovation sociale.

LA COOPÉRATION TERRITORIALE

- ① **De proximité** : l'émergence d'une SIAE passe par le lien de proximité sur le territoire.
- ② **Institutionnelle** : le travail institutionnel de reconnaissance implique des régulations par les pouvoirs publics qui doivent sans cesse être négociées par les réseaux dans le cadre d'une « coopération ».
- ③ **Economique** : l'adaptation du projet d'insertion à la réalité économique passe par la mobilisation de plusieurs principes économiques, l'économie marchande, non marchande et non monétaire.

L'ORGANISATION SOCIALE DU TRAVAIL

- ④ **Dispositifs de gestion et d'accompagnement** : ils permettent de lier les fonctions économiques et les fonctions sociales.
- ⑤ **La ressource relationnelle** : c'est le lien du salarié en parcours d'insertion avec la structure de l'IAE qui l'emploie (idée d'inclusion sociale).

LA DOUBLE LOGIQUE DE SERVICE

- ⑥ **Les activités d'utilité sociale** : les SIAE répondent également à différents besoins collectifs (lutte contre l'exclusion, développement économique durable) et peuvent rendre des services collectifs et services « quasi-collectifs ».
- ⑦ **Les modalités d'insertion** : c'est l'ensemble des services qui répondent aux besoins sociaux individuels d'accès au marché de l'emploi pour des personnes en difficultés.

EVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL

- ⑧ **Certification des pratiques sociales** : les pratiques (coopération, organisation du travail...) peuvent être évaluées en termes qualitatifs par la certification (cf. l'encart Démarches qualité p91).
- ⑨ **Mesure de l'utilité sociale** : l'État évalue majoritairement l'impact social de l'insertion en termes quantitatifs.

BIBLIOGRAPHIE

Site internet :

- <http://www.avise.org/decouvrir/insertion-par-lactivite-economique/histoire-de-liae>

Articles universitaires et outils pédagogiques :

- Panorama de l'ESS CNCRESS 2015
- Sociétés commerciales de l'ESS, premiers éléments d'analyse, CNRESS 2017
- Innovation sociale, un détour par les communs, XVI^e Rencontres Inter-universitaires de l'Economie Sociale et Solidaire - RIUESS - Montpellier, 25.27 mai 2016, Sandrine Emin, mai 2016, RIUESS
- L'innovation sociale en Europe: quelle relation avec l'économie solidaire? Pour une vision européenne plurielle de l'innovation sociale, Jean-Louis Laville, Rogerio Roque Amaro, January 2016 RIPESS Europe
- Ensemble, accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation dans leur changement d'échelle, Rapport (et synthèse) Décembre 2015 Secrétariat Général pour la modernisation de l'action publique, France, décembre 2015
- Commons et innovation sociale (COMMISOC), XV^eme Rencontres du RIUESS Université de Reims – 27 au 29 mai 2015 « La créativité de l'Économie sociale et solidaire est-elle soluble dans l'entrepreneuriat », David Vallat, mai 2015, RIUESS
- Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales, Note d'analyse, L'Avise, janvier 2014, AVISE
- L'innovation sociale en pratiques solidaires Emergence, approches, caractérisation, définition, évaluation, Contribution de l'Institut Godin Janvier 2013, janvier 2013, Institut Jean-Baptiste Godin
- Innovation sociale et communauté. Une relecture à partir des sociologues classiques, Cahier de l'ARUC-ISDC, Série Recherches, numéro 5, Université du Québec en Outaouais, 16 p, Yao Assogba, 2007
- Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative, Revue française d'administration publique, 2005/3 no115, p. 377-382. DOI : 10.3917/rfap.115.0377, Louise Dandurand, 2005
- Qu'est-ce que l'innovation sociale?, Cahier du Crises. Collection Etudes Théoriques n°ETO314, Julie Cloutier, November 2003 Crises

- L'innovation sociale, de l'injonction à l'invention de l'entreprise solidaire, XIIe Rencontres du Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire - Nancy - 6-8 juin 2012, Hervé Defalvard, Antoine Pillet, juin 2012
- Une conception institutionnaliste de l'innovation sociale en économie sociale et solidaire, XIIe Rencontres du Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire - Nancy - 6-8 juin 2012, Patrick Gianfaldoni, 2012, RIUESS
- L'insertion par l'activité économique: Innovation sociale versus innovation salariale?, XIIe Rencontres du Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire - Nancy - 6-8 juin 2012, Hervé Jory, 2012, RIUESS
- Patrick GIANFALDONI, « Les attributs de l'Innovation Sociale, dans l'insertion par l'activité économique », Innovation 2012/2 (n°38), p 129 à 150.DOI 10.3917/inno.038.0129